



Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Tâmara Karla Dias Martins

**Moda e Ativismo – Como o posicionamento
das marcas pode afetar os seus resultados.**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Design e Marketing de Produto Têxtil, Vestuário
e Acessórios

Trabalho efetuado sob a orientação do

Professor Doutor António Manuel Dinis Ribeiro Marques

Outubro de 2019

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-Compartilhalgual

CC BY-NC-SA

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação foi possível não somente através de muita dedicação e esforço pessoal, mas também por um grupo de pessoas que foram essenciais no incentivo e motivação para a conclusão desse mestrado.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador Professor Doutor António Manuel Dinis Ribeiro Marques por todas as orientações, ideias, tempo e disponibilidade ao longo do último ano.

Agradeço também a todos os professores que contribuíram para o meu aperfeiçoamento profissional ao longo do mestrado.

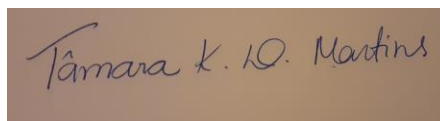
Agradeço aos colegas académicos pela partilha de ideias e experiências, e pelas amizades cultivadas ao longo dessa jornada.

Em especial, agradeço ao meu marido Pedro Pedrosa por embarcar nos meus sonhos juntos comigo e me dar força e me incentivar sempre. Sem seu apoio não teria conseguido.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

A rectangular box containing a handwritten signature in dark ink. The signature reads "Tâmara K. D. Martins" in a cursive script.

RESUMO

A democratização dos meios de comunicação trouxe novas formas de se relacionar com o consumo. O consumidor-cidadão usa sua carteira como voto e suas convicções são parte importante dos critérios de escolha de marcas e produtos. As marcas, ao perceberem essa nova variável, começam a compreender seus papéis na construção de sociedades mais justas. Como uma evolução natural da Responsabilidade Social Corporativa nasce então o Ativismo de marca, onde além de assumirem as responsabilidades e impactos de suas ações na sociedade, as marcas incorporam esses valores ao seu propósito. Temas antes considerados controversos ou inadequados para os negócios deixam de ser opção de neutralidade e impõem que as marcas se posicionem se não quiserem perder relevância. O propósito desse estudo é investigar como as marcas se têm colocado nesse cenário, compreender o crescente envolvimento de marcas de moda no ativismo, sobretudo em causas minoritárias e políticas e quais as consequências práticas em seus negócios. Pretende-se ainda, compreender o comportamento desse novo consumidor e o quanto suas convicções podem influenciar suas escolhas. Foram utilizadas três diferentes metodologias: estudo de caso, análise longitudinal e *focus group*. Elas funcionaram de forma complementar e possibilitaram uma recolha de dados mais aprofundada. O estudo demonstrou que o ativismo de marca é hoje uma estratégia de diferenciação, em meio a forte concorrência e tanta informação, atrair a atenção dos consumidores é um desafio cada vez maior para as marcas. Porém, ao fazê-lo, as marcas devem estar comprometidas genuinamente através de suporte financeiro e visibilidade para as causas que decide apoiar. Isso pode mitigar possíveis prejuízos financeiros e minimizar o impacto negativo na imagem da marca caso haja algum movimento de boicote. Os resultados da investigação demonstram que os jovens, nomeadamente a geração *Millennials* são conscientes e altamente críticos quanto ao papel das marcas nas soluções dos problemas da sociedade. Eles querem ver mais ações e menos palavras, e são difíceis de impressionar. Como são nativos digitais, são essenciais para proliferar a mensagem da marca e atrair admiradores e advogados para a marca. Concluiu-se que, ao se posicionar sobre temas controversos ou causas minoritárias as marcas se expõem e podem sacrificar parte de seus consumidores, por isso devem conhecer bem seus clientes e ter clareza dos seus objetivos a longo prazo. Quando o ativismo é entendido como ferramenta estratégica da comunicação do propósito da marca e é feito com responsabilidade, os resultados podem ser extremamente positivos. As marcas podem conquistar reconhecimento de marca, admiração, e o mais importante, relevância.

Palavras-Chave: moda, ativismo, branding, comportamento de consumo.

ABSTRACT

The democratization of the media brought a new way to relate to consumption. The consumer-citizen use their wallet as a vote and their beliefs as important criteria for choosing brands and products. Brands, by realizing this new variable in the consumption process begin to understand their roles in building fairer societies. As a natural evolution of Corporate Social Responsibility, brand activism is born, where in addition to assuming the responsibilities and impacts of their actions on society, brands incorporate these values into their purpose. Issues previously considered controversial or inappropriate for business cease to be neutral option and require brands to position themselves if they do not want to lose relevance. The purpose of this study is to investigate how brands have placed themselves in this scenario. Understanding the growing involvement of fashion brands in activism, especially in minority and political causes. Also, comprehend the practical consequences of this strategy on their business. It is also intended to understand the behaviour of this new consumer and how much their beliefs can influence their choices. Three different methodologies were used: case study, longitudinal analysis and focus group. They worked in a complementary way and allowed for more in-depth data collection. The study showed that brand activism is today a strategy of differentiation, amid stiff competition and so much information, attracting consumer attention is a growing challenge for brands. However, in doing so, brands must be genuinely committed through financial support and visibility into the causes they choose to support. This can mitigate potential financial losses and minimize negative impact on brand image if there is a boycott movement. Research results show that young people, notably the Millennials generation, are aware and highly critical of the role of brands in solving society's problems. They want to see more actions and fewer words and are hard to impress. Because they are digital natives, they are essential to proliferating the brand message and attracting admirers and advocates to the brand. It was concluded that when positioning themselves on controversial issues or minority causes brands expose themselves and may sacrifice part of their consumers, so they should know their customers well and be clear about their long-term goals. However, the study showed that when activism is understood as a strategic tool for communicating brand purpose and is done responsibly, the results can be extremely positive. Brands can gain brand recognition, admiration, and most importantly, relevance.

KEYWORDS: fashion, activism, branding, behaviour consumption.

ÍNDICE

Agradecimentos.....	iv
Resumo.....	vi
Abstract.....	vii
Lista de Figuras.....	xi
Lista de Tabelas	xiii
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xv
1. Introdução.....	1
1.1 Enquadramento teórico	1
1.2 Objetivos.....	2
1.3 Estrutura da dissertação.....	3
2. Revisão da literatura	4
2.1 O desenvolvimento do mercado da moda	4
2.2 Mercado de vestuário, acessórios e calçados	7
2.3 <i>Marketing</i> de moda	10
2.3.1 Marcas lideradas pelo Propósito	11
2.3.2 <i>Marketing</i> digital	13
2.3.3 <i>Marketing</i> viral	15
2.3.4 Redes sociais	16
2.4 <i>Branding</i>	22
2.4.1 <i>Brand Leadership</i>	22
2.4.2 <i>Brand Equity</i>	24
2.4.3 <i>Branding</i> corporativo.....	28
2.4.4 <i>Branding</i> Emocional e <i>Branding</i> de Moda.....	30
2.5 Comportamento do consumidor	31
2.5.1 Processo de compra e tomada de decisão	34
2.5.2 Influências no comportamento do consumidor	36
2.6 Ativismo.....	39
2.6.1 Ativismo de marca.....	41

2.6.2	Boicote e Ativismo digital	47
2.6.3	Ativismo na moda	49
3.	Trabalho empírico	55
3.1	Metodologia	55
3.2	Estudo de caso - Nike	57
3.2.1	A empresa Nike Inc.	57
3.2.2	Análise do uso do ativismo como ferramenta estratégica da marca Nike	63
3.2.3	Análise do possível impacto financeiro gerado pela campanha	65
3.2.4	Análise longitudinal das redes sociais da Nike	66
3.2.5	Análise e discussão dos resultados	69
3.3	Estudo de caso – Abercrombie & Fitch	71
3.3.1	A empresa Abercrombie & Fitch Co.	71
3.3.2	Análise do uso do ativismo como ferramenta de comunicação da marca	75
3.3.3	Análise do impacto financeiro após a publicação do Tweet	78
3.3.4	Análise longitudinal das redes sociais da Abercrombie & Fitch	80
3.3.5	Análise e discussão dos resultados	82
3.4	Estudo de caso - Levi's	83
3.4.1	A empresa Levi Strauss & Co.	83
3.4.2	Análise do papel do CEO na participação da Levi's no ativismo de marca	89
3.4.3	Análise do impacto financeiro após posicionamento da marca	92
3.4.4	Análise longitudinal das redes sociais da Levi's	94
3.4.5	Análise e discussão dos resultados	96
3.5	<i>Focus Group</i>	98
3.5.1	Planeamento	98
3.5.2	Preparação	99
3.5.3	Análise de dados	101
3.5.4	Resultados obtidos	111
4.	conclusões e investigações futuras	113
4.1	Conclusões	113

4.2	Investigações futuras.....	116
	Bibliografia	117
	Apêndice I – resumo artigo 15º Colóquio de moda.....	124
	Apêndice II – Abstract paper tex teh ix	125
	Anexo I – Guião do Focus Group.....	126

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Página da família Kardashian no Instagram	6
Figura 2: (a) Vestido de noiva de Chiara Ferragni e (b) Vestido de noiva de Meghan Markle.....	6
Figura 3: Segmentos da moda por valor de venda/qualidade	7
Figura 4: Segmentos da moda por lucro econômico	8
Figura 5: 20 companhias com maior lucro em 2017	9
Figura 6: Global mobile, internet and social media use in 2019	17
Figura 7: Active users of top social platforms.....	17
Figura 8: Brand Leadership	23
Figura 9: Brand Equity.....	24
Figura 10: Best Global Brands 2018.....	26
Figura 11: Brand Loyalty.....	30
Figura 12: Hierarquia das necessidades.....	33
Figura 13: 5As – o caminho do consumidor.....	35
Figura 14: Compradores por convicção por idade	43
Figura 15: Compradores por convicção por classe social.....	43
Figura 16: Agenda orientada por Valores.....	45
Figura 17: Quando os consumidores querem que as marcas se posicionem.....	46
Figura 18: Campanha Unhate Benetton 2011	51
Figura 19: “The Future is Female” – inspiração 1975 e modelo comercializado pela Otherwild	52
Figura 20: Livro We Should All Be Feminists e t-shirt comercializada pela Dior.....	52
Figura 21: Prabal Gurung Semana de Moda NY	53
Figura 22: Camisetas Bristol com nome do político britânico Jeremy Corbyn	54
Figura 23: Menino paquistanês costurando uma bola da Nike, imagem divulgada pela Revista Life em 1996.....	59
Figura 24: Missão no site institucional da Nike	60
Figura 25: Página dedicada ao propósito da empresa	61
Figura 26: Campanha "Dream Crazier" mostra primeira mulher que correu uma maratona tentando ser impedida	62

Figura 27: Post no Instagram na Nike enaltecendo a conquista do Mundial pela seleção feminina norte-americana	62
Figura 28: Campanha 30 anos do slogan "Just Do It"	63
Figura 29: Tweet do Presidente Donald Trump sugerindo boicote a Nike	64
Figura 30: Consumidores publicam vídeos queimando os produtos da marca.....	64
Figura 31: Análise financeira da Nike	66
Figura 32: Catálogo da época da fundação da marca, quando ainda era conhecida por vender artigos para caça	71
Figura 33: Vendedores musculosos da Abercrombie & Fitch.....	72
Figura 34: Catálogo Back to School A&F	73
Figura 35: Revista A&F Quarterly	73
Figura 36: Novo estilo Abercrombie & Fitch após reestruturação da marca	75
Figura 37: Tweet de colaboradora da A&F no mês do orgulho LGBTQ.....	76
Figura 38: Tweet em resposta de Camille Beredjick	76
Figura 39: Tweet de resosta da A&F após a polêmica.....	77
Figura 40: Análise financeira Abercrombie &Fitch.....	79
Figura 41: Logo Two Horses	84
Figura 42: Etiqueta Red Tab	85
Figura 43: Símbolo Batwing Levi's.....	85
Figura 44: Campanha Circles	88
Figura 45: Campanha I Shape My World	88
Figura 46: Ending Gun Violence Levi's.....	90
Figura 47: Reação a notícia do jornal The Hill	91
Figura 48: Acusação de interesse político por parte da Levi's nas eleições de 2020	92
Figura 49: Cliente há 65 anos anuncia boicote a Levi's	92
Figura 50: Análise financeira da Levi's	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Monitoramento Twitter Nike.....	67
Tabela 2: Monitoramento Instagram Nike.....	68
Tabela 3: Monitoramento Facebook Nike	69
Tabela 4: Monitoramento Twitter Abercrombie & Fitch.....	80
Tabela 5: Monitoramento Instagram Abercrombie & Fitch	81
Tabela 6: Monitoramento Facebook Abercrombie & Fitch	81
Tabela 7: Monitoramento Twitter Levi's	94
Tabela 8: Monitoramento Instagram Levi's	95
Tabela 9: Monitoramento Facebook Levi's.....	96
Tabela 10: Variáveis pré-seleção e perguntas Focus Group.....	99
Tabela 11: Categorias, tópicos e objetivos.....	100
Tabela 12: Tópicos da categoria Consumo de moda	101
Tabela 13: Tópicos da categoria Relacionamento com as marcas.....	104
Tabela 14: Tópicos da categoria Influência da Publicidade	105
Tabela 15: Tópicos da categoria Ativismo de marca	107

Tabela 1: Monitoramento Twitter Nike.....	67
Tabela 2: Monitoramento Instagram Nike.....	68
Tabela 3: Monitoramento Facebook Nike	69
Tabela 4: Monitoramento Twitter Abercrombie & Fitch.....	80
Tabela 5: Monitoramento Instagram Abercrombie & Fitch	81
Tabela 6: Monitoramento Facebook Abercrombie & Fitch	81
Tabela 7: Monitoramento Twitter Levi's	94
Tabela 8: Monitoramento Instagram Levi's	95
Tabela 9: Monitoramento Facebook Levi's.....	96
Tabela 10: Variáveis pré-seleção e perguntas Focus Group.....	99
Tabela 11: Categorias, tópicos e objetivos.....	100
Tabela 12: Tópicos da categoria Consumo de moda	101
Tabela 13: Tópicos da categoria Relacionamento com as marcas.....	104
Tabela 14: Tópicos da categoria Influência da Publicidade	105
Tabela 15: Tópicos da categoria Ativismo de marca	107

1. INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento teórico

Em um cenário de competição extrema e consumidores cada vez menos atentos ao que as marcas têm a dizer, as formas tradicionais de fazer *marketing* e comunicar com o mercado se tornaram obsoletas. O consumidor atual apesar de extremamente conectado, está cada vez mais distraído. Uma pesquisa do *National Center for Biotechnological Information* mostra que o intervalo de atenção humana médio caiu de 12 segundos, em 2000, para 8 segundos em 2013 (Kotler, 2017). O excessivo volume de informações que acessamos diariamente em nossos computadores e telemóveis pode ser a causa.

Para Kotler (2017), o desafio dos profissionais de *marketing* é imenso. Eles precisam conquistar a atenção dos consumidores, pois será cada vez mais difícil transmitir uma mensagem de marca. Somente marcas com fatores surpreendentes serão consideradas dignas de serem ouvidas e defendidas por eles. Também é preciso estabelecer diálogos com a marca em comunidades de consumidores. Esses profissionais precisam se certificar de que, quando consumidores consultarem outros sobre uma marca, haverá defensores fiéis que farão a decisão pender a favor dela.

Além da disputa por atenção, a era digital trouxe novas variáveis como a liberdade e o poder de voz para os consumidores. Na nova e dinâmica economia digital, os clientes passaram de meros espectadores e passivos alvos das campanhas publicitárias para cocriadores dos valores e identidade das marcas. As redes sociais, em grande parte são responsáveis por esse novo modelo de relacionamento entre marcas e consumidores.

O investimento das empresas em fazerem seus clientes se tornarem verdadeiros advogados das marcas resultou num público mais empoderado e consciente, quando suas expectativas não são atendidas ou as marcas se mostram incoerentes com seu discurso ou valores, esses “advogados” são implacáveis em cobrar. A velocidade com que um movimento organizado nas redes sociais pode se proliferar e tomar proporções incontáveis é o novo paradoxo do *marketing* digital. Enquanto uma campanha viral pode se alastrar e trazer bons resultados para uma empresa, o mesmo pode acontecer com um protesto ou boicote por parte de consumidores insatisfeitos.

A transparência se tornou um dos valores mais apreciados nas relações comerciais atualmente, a identidade e os valores de uma marca estão intrinsecamente ligados a identificação do consumidor com

determinada narrativa. As empresas podem ser muitas vezes cobradas por suas posições políticas ou ideológicas, outras já se posicionam naturalmente ou estrategicamente.

Neste cenário, o ativismo de marca se torna uma ferramenta estratégica para as marcas comunicarem seus valores e criarem uma relação de confiança com seus clientes. Os *Millennials* são um dos maiores grupos demográficos da atualidade (Edelman, 2018) e compõem o grupo de maior influência no mercado. Junto com a geração Z são os consumidores mais exigentes e conscientes das responsabilidades que as marcas devem assumir no cenário instável e injusto em que vivem. Portanto, é mandatório que as marcas dialoguem com esse público e se posicionem de forma transparente sobre questões importantes para a sociedade se quiserem se manter relevantes. Porém, se não for bem calculado, se posicionar em algum tipo de ativismo pode trazer rejeição e possíveis prejuízos.

Essa investigação pretende portanto, compreender como o posicionamento das marcas de moda diante de temas controversos e seu envolvimento no ativismo de causas minoritárias podem afetar seus resultados tangíveis e intangíveis. Através do estudo de caso de três marcas globais, serão analisadas as estratégias usadas pelas marcas para comunicar seu posicionamento de forma a “engajar” o público, como elas administram crises oriundas de algum tipo de ativismo e como elas calculam os riscos ao se envolverem em temas controversos. Pretende-se ainda compreender os novos padrões de comportamento do consumidor através de suas convicções e valores, e essa variável será investigada através da metodologia *focus group*.

O estudo possibilita ainda a identificação de um padrão de estratégias de comunicação tomadas por marcas líderes que podem ser replicadas por marcas menos experientes. O ativismo de marca é um campo de estudo ainda em desenvolvimento, sobretudo na área da moda, pois ainda há pouca profundidade quanto às variáveis que envolvem a decisão de uma marca em utilizar o ativismo como ferramenta de comunicação. Eventos recentes como o *Brexit*, a polarização extrema nas eleições dos EUA e Brasil, e o crescimento do conservadorismo na política mundial trouxeram à tona uma necessidade urgente de as marcas estarem preparadas para lidar com questões controversas que impactam direta ou indiretamente os agentes envolvidos no seu negócio.

1.2 Objetivos

Em tempos de exposição individual extrema, as redes sociais deram poder aos indivíduos de expressarem suas opiniões e convicções como nunca visto antes. Esse poder tem refletido em todos os aspectos das vidas das pessoas, incluindo suas decisões de compras (Barton *et al.*, 2018). O consumidor da era digital

toma suas decisões baseado não apenas nas características dos produtos, serviço e preço, mas também no que as marcas dizem, no que fazem, no que são e em que causas se posicionam (Sarkar e Kotler, 2018).

Diante dessa nova dinâmica nas relações comerciais o objetivo principal dessa investigação é compreender como o posicionamento das marcas de moda diante do ativismo pode afetar seus resultados de imagem e financeiros.

Pretende-se também explorar os vários espectros relacionados a essa temática através dos objetivos complementares:

- Compreender a mudança de paradigma nas relações marca-consumidor;
- Compreender novos padrões de comportamento do consumidor através de suas convicções e valores;
- Perceber a importância das marcas como agentes de mudanças culturais e sociais;
- Compreender o impacto das novas tecnologias no *Marketing* e Comunicação de moda;
- Identificar quais estratégias tomadas pelas marcas estudadas podem trazer melhores resultados;

1.3 Estrutura da dissertação

O primeiro passo de qualquer pesquisa científica inicia-se pelo levantamento de dados. No presente estudo, esse levantamento foi inicialmente feito através de fontes secundárias, ou seja, através da revisão bibliográfica. O levantamento de dados de pesquisas realizadas em temas semelhantes ou paralelos ao tema proposto foi necessário para se perceber os conceitos mais importantes e o que tem sido estudado até o momento.

Após a análise profunda e crítica da revisão da bibliografia, a segunda etapa da pesquisa voltou-se para o trabalho empírico. Nesta fase, foram feitos estudos de caso de três marcas globais. Através desses três diferentes exemplos, foi feita uma análise financeira e de imagem através da análise longitudinal das redes sociais das marcas para compreender os possíveis impactos gerados pelos posicionamentos das marcas em questão. Ainda nesta fase, foi feito um *focus group* para verificação de hipóteses e estudo de relações de variáveis.

Na última fase, foram apresentados os resultados obtidos na investigação, as conclusões e possibilidades de investigação futura.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O desenvolvimento do mercado da moda

Moda pode ser definida como algo com popularidade de curto prazo aplicado a categorias de produtos (vestuário, carros, alimentos, tecnologia, etc.), estilos de vida e setores de negócios (Barnes, 2013). Essa definição mostra a transformação do significado de moda ao longo do tempo. Durante mais de um século, somente a alta costura era considerada moda de verdade. As *maisons* e *designers* parisienses definiam o que eram as tendências, criavam peças desejadas e consequentemente copiadas em todo o mundo.

Entre o final do século XIX, e a primeira metade do século XX a produção em série de roupas cresceu exponencialmente. Com a 1ª Guerra Mundial, a tecnologia têxtil sofre grandes transformações e se desenvolve com a produção dos uniformes militares, e com o advento da força de trabalho das mulheres surge a necessidade de simplificar os modelos femininos (Burns, 2002).

A partir da segunda metade do século XX houve um grande desenvolvimento da indústria têxtil norte americana. Com a grande demanda por roupas acessíveis, nascem as primeiras grandes lojas de retalho focadas na produção em massa, como Macy's, Marshal Field's e Ohrbach's (Lehnert, 2001).

No início dos anos 1990, uma confluência de fenômenos originados no retalho, no *marketing* e no feminismo começou a transformar os caminhos da moda para sempre (Agins, 2000). As tendências já não vinham dos costureiros parisienses, mas das ruas. O desporto tornou-se a nova inspiração e fez de marcas como Ralph Lauren e Tommy Hilfiger líderes globais de vendas. A calça *jeans* tornou-se o “uniforme” do norte americano e as marcas Levi Strauss e Calvin Klein exportaram esse estilo para todo o mundo. A nova moda era então sobre inclusão, pertencimento a um estilo de vida e, acima de tudo, democrática e acessível.

Estratégias de *marketing* foram desenvolvidas para estimular o consumismo e consequentemente aumentar a produção de produtos. Os métodos de apresentação e exibição de mercadorias seguiam o modelo dos museus; a “teoria da sedução” era usada como uma sofisticada abordagem de marketing psicológico; e houve um intenso investimento em publicidade nos media de massa (English, 2013).

Em pouco tempo muitas marcas de alta costura passaram a investir em linhas “pronto a vestir” e o conceito de moda ligado apenas a roupas, calçado e acessórios deixou de existir. A parceria entre grandes

designers e o cinema elevou a comunicação da moda para outro patamar. Não se tratava mais de roupas, mas de uma imagem. No final dos anos 1990, a moda em geral transformou-se totalmente em *marketing*, e essa nova variável mudou completamente a forma como a moda era consumida.

Na virada do século XXI, a associação entre marcas e personalidades dos media e do entretenimento como estrelas do desporto e supermodelos se torna a mais poderosa estratégia do momento.

Para English (2013), o paradigma da celebridade tornou-se o fator mais crucial na definição de sucesso no universo da moda. Até então designado por meio de técnicas de *branding* baseadas no *status* dos próprios produtos, ou a associação com as famosas supermodelos, ou o “endosso” de estrelas de Hollywood, as celebridades agora estão centradas na imagem dos próprios *designers*. As marcas realmente entenderam a relação entre moda, celebridades e entretenimento. Moda tornou-se entretenimento.

Com o discurso de tornar o luxo mais acessível, nasce mais uma nova estratégia, a “*colab*” – termo usado quando um *designer* de alto padrão desenvolve peças em parceria com marcas ou *designers* menos prestigiados. Em 2004, Karl Lagerfeld se tornou o primeiro *designer* de luxo a colaborar com uma *fast-fashion*, e a parceria com a H&M foi um sucesso sem precedentes (Iredale, 2017).

Com o desenvolvimento da tecnologia, o acesso à *internet* e o advento das redes sociais, todas as relações entre moda e consumidores mudaram drasticamente. Assistir aos desfiles das semanas de moda só era possível se, se fizesse parte de uma elite profissional da moda, como editores, compradores ou clientes especiais. Agora, qualquer um com *wi-fi* pode assistir aos desfiles em tempo real de qualquer lugar do mundo. Os meios de comunicação tradicionais perderam importância, e a dinâmica da informação é tão rápida e acessível que o consumidor passa a ditar as regras do jogo e a se tornar agente participante direto da identidade das marcas.

A convergência entre moda, celebridades e mundo digital criou uma obsessão de marca e imagem. As “Kardashians” (Fig.1) tornaram-se o “fenômeno empreendedor” do século XXI, com tentáculos suficientes para cobrir quase todo segmento lucrativo da moda, beleza, retalho, *branding*, e mundo digital (Iredale, 2017). Kim, a filha mais famosa do clã e precursora do que se tornou um bilionário negócio familiar, não é uma supermodelo, nem atriz, cantora ou estrela do desporto, a sua vida privada é o “entretenimento”. Uma nova categoria de celebridade nasce, pessoas comuns, fora do *mainstream* atraem atenção para suas vidas pessoais, rotinas, viagens e claro, escolhas de compras. *Bloggers*, *vloggers*, *digital influencers*, as redes sociais são o palco de um *reality show* que substitui a TV, onde tudo é mais interessante, já que é “real”.



Figura 1: Página da família Kardashian no Instagram (acedido em 01 de abril de 2019).

A moda como sempre, fez bom uso dessa nova ferramenta e junto com a indústria da beleza domina as parcerias comerciais com os principais influenciadores digitais do mundo.

Um exemplo recente foi o casamento de uma das maiores influenciadoras digitais do mundo, Chiara Ferragni. A italiana acumula mais de 17 milhões de seguidores no Instagram e seu casamento com o rapper Fedez foi considerado o casamento real italiano (Fig.2a). Apenas o vestido de noiva, criado pela Dior, gerou 5.2 milhões de euros em audiência por impacto de media, e um geral de 5,6 milhões de interações (Ryan, 2018). No mesmo ano, 2018, aconteceu o casamento real britânico do Príncipe Harry e Meghan Markle (Fig.2b). O vestido de Meghan, desenhado pela Givenchy, rendeu à marca 7% de impacto na media, enquanto o casamento de Chiara rendeu à Dior 15% (Ryan, 2018).



Figura 2: (a) Vestido de noiva de Chiara Ferragni e (b) Vestido de noiva de Meghan Markle

Fonte: Páginas do Instagram da Dior e da Givenchy (acedido em 01 de abril de 2019).

Por quase dois séculos, os *designers* promoviam suas marcas e sua imagem através da realeza, chefes de estado, artistas e estrelas de cinema. Na era pós *internet*, o número de seguidores vale mais que qualquer título real.

2.2 Mercado de vestuário, acessórios e calçados

O mercado global de vestuário e calçados alcançou U\$1.7 bilhões de dólares em 2017, e a previsão de crescimento para 2022 é de 2% ao ano (Euromonitor, 2018). A indústria da moda representa uma das maiores cadeias produtivas globais, emprega aproximadamente 60 milhões de pessoas em todo o mundo (ILO, 2019) e tem forte impacto na economia mundial.

Com a globalização da economia, a cadeia têxtil transformou-se num sistema integrado de produção e distribuição mundial. Num mercado extremamente dinâmico e competitivo, as distâncias e o tempo tornaram-se o principal desafio das grandes marcas. Apesar da integralidade da cadeia, o retalho é parte central e estratégica do mercado (Easey, 2009), é o principal ponto de contacto com o consumidor final, seja ele *online* ou *offline*.

A indústria da moda é bastante diversificada tanto em termos de tamanho como de estrutura de negócio.

Existem diferentes definições dos segmentos do mercado da moda. De acordo com a McKinsey Global Fashion Index (2017) as empresas são categorizadas com base em um índice de preços de vendas.

Esses segmentos hierarquizam-se conforme se apresenta na Figura 3:



Figura 3: Segmentos da moda por valor de venda/qualidade
Fonte: (MGFI, 2017)

O lucro econômico distribuído entre esses segmentos em 2017 mostrou que o mercado médio responde por 37%, e os mercados de luxo e o de massa vêm a seguir com 24% e 20%, respectivamente (Fig.4).

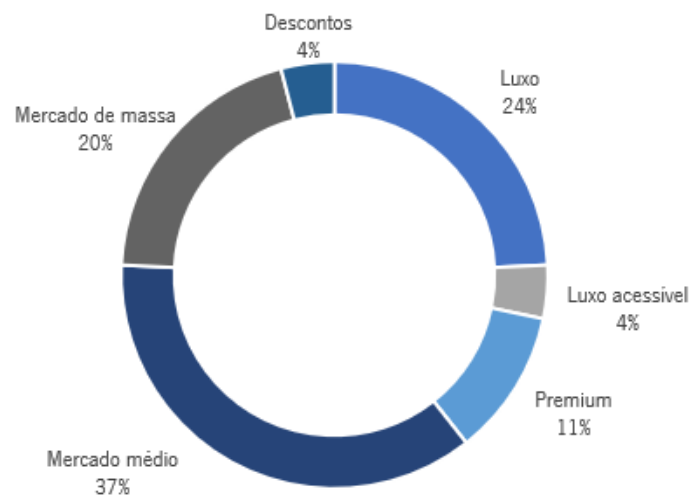


Figura 4: Segmentos da moda por lucro econômico
Fonte: adaptado de (MGFI, 2018)

O mercado global da moda tem sido dominado nos últimos dez anos por conglomerados de marcas. As marcas de luxo, *sportswear* e *fast-fashion* têm se mostrado mais resilientes e formado o seleto grupo dos “*super winners*”. Segundo a McKinsey Global Fashion Index (2018), um grupo de 20 empresas respondem por 97% do lucro econômico mundial do setor, comparado com 70% em 2010, mostrando um crescimento exponencial e o domínio dessas empresas conforme pode ser vista Figura 5.

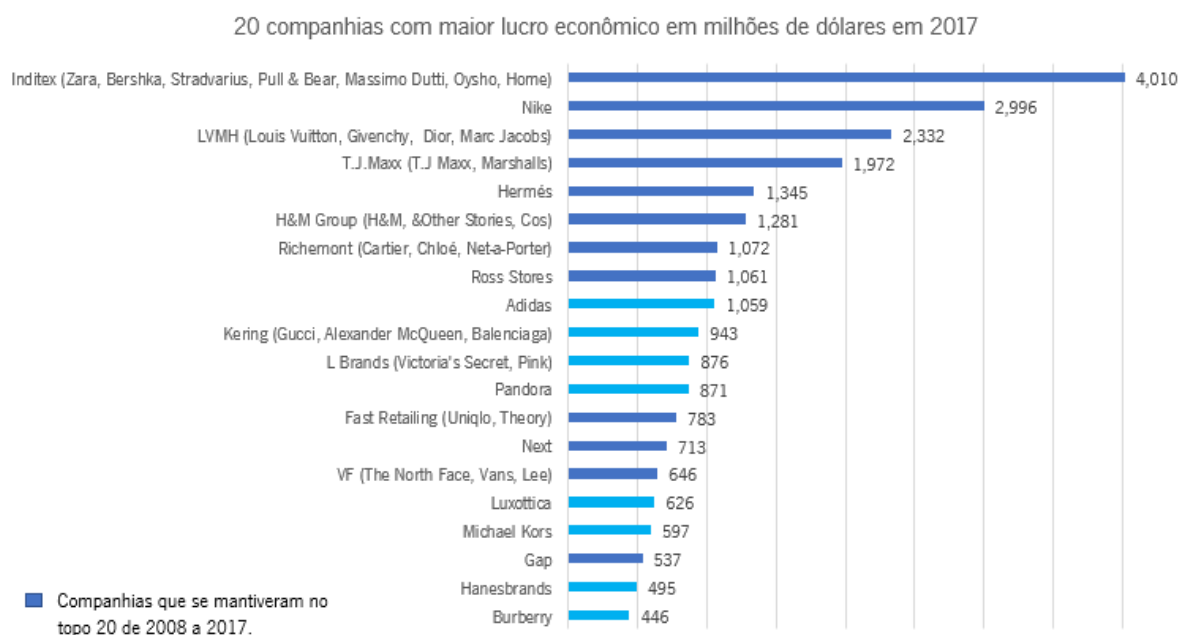


Figura 5: 20 companhias com maior lucro em 2017

Fonte: adaptado de (MGFI, 2018)

Apesar do mercado médio ter tido maior participação em 2017, a mesma pesquisa indica que, os segmentos que mais crescem são o luxo e o mercado de massa, o que sugere que investir em “força de marca” ou na eficiência das operações para produzir mais rápido ou a um custo menor são o caminho mais provável de sucesso nesse mercado competitivo. Conforme mostrado na Figura 5, muitas das companhias do topo 20, permaneceram nesse grupo nos últimos dez anos.

O mercado também pode ser categorizado por tipo de produtos: vestuário, calçados, *sportswear*, malas e bolsas, joias e relógios e outras categorias. O vestuário é responsável pela maior parte da produção têxtil mundial, entretanto, o comércio de acessórios tem ocupado parte importante da indústria em função do grande investimento das marcas de luxo nessas categorias (English, 2013).

Desde 2016 o comércio do *sportswear* vem crescendo e a tendência é que essa categoria continue a ter grande performance frente a outras categorias. Malas e bolsas também têm mostrado forte crescimento, refletindo o crescimento das marcas de luxo e o *boom* do turismo global que não mostra sinais de enfraquecimento (MGFI, 2018).

A presença das companhias em termos geográficos pode ser global, internacional, nacional ou regional. Em termos de estratégias comerciais e de distribuição a análise mais comumente feita por especialistas de *marketing* refere-se a grupos regionais do globo. Dentre essas regiões, há ainda uma divisão entre mercados maduros e emergentes (MGFI, 2017). As regiões podem ser divididas da seguinte forma:

América do Norte; Europa madura; Europa emergente; Médio Oriente e África; Ásia-Pacífico madura; Ásia-Pacífico emergente; América Latina.

O retalho desfrutou durante a década de 1990 de um crescimento ininterrupto, mas na virada do milênio uma instabilidade econômica global e uma desaceleração atingiu principalmente os mercados mais maduros do ocidente (English, 2013). Desde a crise econômica de 2008, os mercados da Europa e América do Norte sofreram forte desaceleração enquanto mercados emergentes passaram a ter protagonismo em muitos setores, inclusive a moda.

Até pouco tempo atrás, o mercado era dividido em: Europa, América do Norte, Japão e todos os outros países eram colocados numa cesta chamada “resto do mundo”, a saturação dos mercados europeus e norte americano e o crescimento sem precedentes dos mercados ditos emergentes trouxeram uma nova divisão e análise do mercado global.

Um relatório da especialista Mckinsey Global Fashion Index, previu um fenômeno inédito para 2018. Pela primeira vez, mais da metade das vendas de vestuário e calçado foram originadas de fora da Europa e América do Norte, com as principais fontes de crescimento surgindo da Ásia-Pacífico, América Latina e outras regiões. É incontestável a relevância desses mercados em termos de vendas, o desafio será conseguir alcançar um novo status para ganhar impacto e maior influência sobre a indústria global da moda.

2.3 Marketing de moda

O principal objetivo do *marketing* e do design é identificar e satisfazer as necessidades dos clientes. Essas duas áreas vitais do negócio de moda se sobrepõem em muitos sentidos.

Para Easey (2009), o *marketing* de moda é diferente de outras áreas do *marketing*, por causa da natureza mutante da moda e do papel que o design desempenha no setor em termos de liderar e refletir as necessidades dos clientes. Segundo o autor, pioneiro no estudo do tema, podem haver casos de negócios centrados no *marketing* e negócios centrados no design. No negócio centrado no design, o *marketing* é visto como sinônimo de promoção. Neste ponto de vista, os *designers* são a força principal e os profissionais de *marketing* devem apenas ajudar a vender as ideias. Por outro lado, no negócio centrado no *marketing*, os *designers* devem responder às especificações dos requisitos do cliente conforme a pesquisa de *marketing*. Esse modelo por vezes é criticado por restringir os aspetos criativos do design.

Essa ambivalência pode criar conflitos dentro do sistema da moda. Moda e *marketing* vêm se transformando ao longo dos anos, no novo sistema já não é possível delimitar os limites de cada um. Apesar de sua interdependência, ambas as áreas são cruciais e devem atuar em conjunto para melhorar o processo criativo e alcançar os resultados esperados pela organização.

Em termos de negócios, o design deve ser comercialmente viável. Entretanto, existe uma imprevisibilidade nos consumidores de moda. Alguns aspectos do design são possíveis de desenvolver com base em demandas identificadas, entretanto nesse mercado é comum consumidores não saberem o que querem até que são apresentados a algo novo e passam a desejar. Por isso, não é possível usar os meios convencionais do *marketing* para identificar as necessidades dos clientes (Barnes, 2013).

O desafio das marcas é encontrar um equilíbrio entre criatividade, inovação e viabilidade comercial, ou seja, extrair o melhor do design e do *marketing*.

2.3.1 Marcas lideradas pelo Propósito

O tripé Missão, Visão e Valores são conceitos fundamentais que definem como uma empresa se posiciona e é reconhecida pelos clientes, colaboradores e parceiros. Para Mullane (2002), uma declaração de missão pode promover um sistema de valores compartilhados, um foco em objetivos comuns, trabalho em equipa, diretrizes comportamentais e compromisso emocional com a empresa. No entanto, saber o que é, onde quer chegar e como chegará a esse objetivo parece não ser mais suficiente para inspirar e alcançar consumidores cada vez mais conscientes e exigentes.

No paradoxo da globalização, a ansiedade e os desejos genéricos dos consumidores consistem em transformar a sociedade – e o mundo como um todo – em um lugar melhor e talvez até mesmo ideal para se viver. Portanto, as empresas que pretendem ser ícones devem compartilhar do mesmo sonho com os consumidores e fazer a diferença (Kotler, 2012).

Neste cenário, o propósito se torna a forma de expressar o impacto da companhia nas vidas das pessoas envolvidas no negócio. Propósito é a razão pela qual algo existe. Para as empresas é o alicerce de toda experiência. É a essência que torna uma marca relevante e necessária (Barton *et al.*, 2018).

As novas relações comerciais são baseadas em valores e significado, “as pessoas não compram o que você faz, e sim o motivo de você fazer o que faz” (Carvalho, 2016 p.66).

Quando a missão é relevante e transformadora, o propósito vem primeiro e o resultado financeiro é consequência. As vendas precisam estar alinhadas com o propósito da marca e com o propósito do *marketing* (Carvalho, 2016). O resultado comercial virá a partir do cumprimento desses propósitos.

Gerar impacto positivo na sociedade passa a ser então imperativo para as marcas que querem desenvolver uma cultura corporativa ética e sustentável.

Neste contexto, a responsabilidade social corporativa tem sido utilizada como ferramenta estratégica por muitas indústrias. A cadeia produtiva têxtil apesar de ter sido mais lenta em absorver esse conceito, tem feito progressos significativos nos últimos anos. Pressionados pelo impacto negativo de frequentes casos de mão de obra análoga a escravidão e pela geração de resíduos poluentes em toda a cadeia, a indústria da moda não pôde mais ignorar uma das demandas mais urgentes de nosso tempo.

Inovação e design começaram a ser orientados para as questões sociais e ambientais. Esse movimento tem sido considerado, entre outras abordagens, a remanufatura de produtos, que objetiva reduzir impactos negativos da indústria no meio-ambiente. Valores são mais importantes do que nunca em moldar uma sociedade sustentável. Valores são influenciados pela sociedade e o comportamento do consumo sustentável deve ocorrer a um nível coletivo já que mudanças significativas devem ocorrer nos valores centrais da sociedade (Guedes *et al.*, 2017).

Um estudo conduzido pela Edelman (2018) ouviu oito mil consumidores de oito grandes mercados (Brasil, China, França, Alemanha, Índia, Japão, Reino Unido e EUA), eles identificaram que os consumidores acreditam que as marcas podem ser uma força potente de mudança. Eles esperam que as marcas os representem e resolvam os problemas da sociedade.

- 46% concordam que as marcas têm melhores ideias para resolver os problemas dos seus países do que os governos;
- 53% concordam que as marcas podem fazer mais para resolver males sociais do que os governos;
- 54% concordam que é mais fácil para as pessoas conseguirem que as marcas ajudem em problemas da sociedade do que conseguirem que o governo tome medidas.

Os consumidores apropriam-se das marcas, são cocriadores da sua missão e propósito, mas querem transparência e autenticidade, estabelecem suas relações com base nas ações das marcas e não apenas no discurso.

Uma crise de confiança pode afetar financeiramente uma companhia severamente, um propósito significativo pode mitigar o estrago de um possível evento de crise de confiança, ou pelo menos dar uma segunda chance para a companhia caso isso aconteça (Barton *et al.*, 2018).

2.3.2 *Marketing* digital

A *internet* mudou o mundo em que vivemos. Nunca antes foi tão fácil aceder informações, se comunicar com pessoas de todo o mundo e compartilhar interesses. A *internet* levou a um ambiente cada vez mais “conectado”, o que resultou no declínio dos media tradicionais como a televisão, rádio, jornais e revistas.

Dois grandes desenvolvimentos impactaram a indústria da moda gerando lucro e oportunidades de expansão nos últimos anos: *e-commerce* e o mercado asiático em expansão (English, 2013).

Os produtos de moda representam uma categoria importante no *e-commerce* e foram determinantes no desenvolvimento de uma nova forma de *marketing online*, especialmente na internacionalização do comércio eletrônico. O uso da *internet* e dos canais on-line são ferramentas poderosas nesse processo de internacionalização, sobretudo na redução de passivos físicos, lacunas de informação e ameaças operacionais. Tais ferramentas podem minimizar o risco de falsificação, especialmente no segmento do luxo. O desenvolvimento internacional através de novas plataformas e tecnologias permite o crescimento de multimasas retalhistas e são uma oportunidade única de expandir seus negócios (Guercini, Bernal e Prentice, 2018).

A indústria da moda mundial está se movendo em uma fase decisiva de adoção do digital pelo consumidor convencional. Consumidores do sudeste asiático por exemplo, passam cerca de oito horas por dia on-line, em redes sociais, *streaming* de vídeo, compras, entre outras coisas (MGFI, 2017). O consumidor moderno mudou o modelo linear de compra para um modelo mais complexo que transita entre o *online* e *offline* em busca da melhor experiência de compra.

Empresas do comércio eletrônico como Amazon, Zappos, Alibaba e Net-a-porter continuam a crescer acima da média do comércio tradicional. A Amazon por exemplo, está em vias de se tornar o maior retalhista de vestuário dos EUA, com participação de mais de 8% do mercado americano. E na Índia (mercado com melhores expectativas para 2019) a Flipkart tem 40% de participação nas vendas online (MGFI, 2018).

O sucesso da venda on-line pode ser atribuído a três fatores-chave que são específicos do *marketing* digital. Em primeiro lugar, a interatividade promove troca de pontos de vista, tornando a comunicação

mais pessoal e, portanto, mais atraente. Em segundo lugar, as técnicas de *e-commerce* efetivamente ajudam a construir uma imagem de marca que é central para o sucesso do negócio de moda. E por fim, a conveniência da compra é um truque inerente ao *marketing* digital. Além da facilidade de acesso sem transporte aos produtos, da não interferência dos vendedores e do anonimato da escolha pessoal do produto, também simplifica o processo de escolha categorizadas de acordo com o departamento, ocasião, preço, alcance e marca (English, 2013).

Nesse novo cenário, o *marketing* sofreu algumas transformações e fez-se necessário novas estratégias. O *marketing* digital nasce a partir do uso da conectividade oferecida pelas novas tecnologias e da necessidade de gerir as novas variáveis inerentes ao comércio eletrônico.

Os objetivos do *marketing* digital são: estimular as vendas, aumentar o conhecimento da marca, melhorar a imagem da marca, gerar tráfego nas plataformas *online*, reduzir os custos de *marketing*, criar interações nas plataformas através do estímulo aos usuários em “postar” ou compartilhar conteúdos (Felix, Rauschnabel e Hinsch, 2017). As marcas ainda podem usar essa ferramenta para analisar e monitorar diálogos entre consumidores afim de entender como a marca é vista e quais reações causa.

Se torna cada vez mais necessária a interação de várias áreas estratégicas das empresas para que se crie uma estratégia de *marketing* nas redes sociais. Felix, Rauschnabel e Hinsch (2017), acreditam que seu potencial tem sido mal-usado já que muitas vezes o foco fica somente na comunicação ou criação de entretenimento para os consumidores, essa ferramenta deve ser usada para comunicar os valores e identidade das marcas e criar uma relação de confiança com os consumidores.

Neste contexto, a segmentação e definição de mercado-alvo, forma tradicional de dividir o mercado em grupos homogêneos, está se tornando uma forma menos eficaz de atingir seus clientes. Kotler (2017), argumenta que essa forma vertical de se relacionar com os clientes, não permite um envolvimento do cliente, onde as decisões são unilaterais tomadas pelos profissionais de *marketing*. Já na economia digital os segmentos são formados por comunidades, redes horizontais que se organizam de forma independente e onde as fronteiras e regras são criadas pelo grupo. Na era digital o desafio das marcas é o de se tornarem “amigáveis” ao ponto de serem autorizadas a participar desses grupos. Isso só será possível através de uma relação genuína e transparente.

2.3.3 *Marketing* viral

Marketing viral é uma forma de *marketing* boca-a-boca cujo objetivo é espalhar uma mensagem exponencialmente. Assim como um vírus, é fácil de ser passado à frente e o número de pessoas “infetadas” cresce muito rápido (Stokes, 2008).

Stokes (2008), explica que existem duas formas de campanha de *marketing* viral: orgânica ou controlada.

- *Marketing* viral orgânico: as campanhas virais orgânicas ou em estado natural crescem com pouca ou nenhuma contribuição do profissional de *marketing*. É mais comum com mensagens negativas, mas pode acontecer de uma mensagem positiva viralizar sem qualquer intenção da marca. Quando bem-sucedido, esse tipo de campanha pode construir um enorme valor de marca com um custo muito baixo. Isso, porque a comunicação ocorre diretamente entre os consumidores.
- *Marketing* viral controlado: campanhas amplificadas ou controladas são estrategicamente planejadas, definem os objetivos para a marca, e geralmente tem um método específico de transmitir a mensagem (que pode ser rastreada e quantificada pela marca). Uma campanha viral pode ser uma parte importante da estratégia do *marketing* digital. Com o planejamento correto, clareza do público-alvo que quer atingir e da mensagem que quer passar, a campanha viral pode gerar respostas diretas como vendas relacionadas, colaboração dos consumidores, e o mais importante, consciência de marca.

Os profissionais do *marketing* já entenderam o quanto o *marketing* viral pode ser estratégico, trazendo economia e benefícios imensuráveis para as empresas. A forte relação entre moda, mundo digital e entretenimento eleva a potência dessa ferramenta.

Consumidores de moda são ativos no ambiente das redes sociais e produzem uma crescente quantidade de *e-WOM* (*electronic word-of-mouth*), o *marketing* boca-a-boca do mundo digital. Em comunidades *online*, os consumidores compartilham e escrevem abertamente sobre valores, convicções e sentimentos, fornecendo excelentes informações para que as marcas e profissionais do *marketing* possam servi-los melhor (Kobia e Liu, 2017).

Para Trivedi (2017), mensagens informativas e creíveis aliado ao entretenimento é a chave para o alto envolvimento dos consumidores numa campanha de *marketing* viral. Pesquisa conduzida por Kobia e Liu (2017) mostrou que consumidores de moda compartilham mensagens virais quando o conteúdo é consistente. Como os indivíduos são bombardeados com inúmeras mensagens todos os dias, eles

selecionarão apenas as que forem relevantes e descartarão as que não forem. Portanto, focar na mensagem ao invés do produto pode determinar o sucesso do *marketing* viral. Como qualquer ação boca-a-boca, quando a mensagem é negativa ela tende a viralizar mais rápido do que quando é positiva, por isso as marcas precisam ter muito cuidado com o tipo de mensagem que desejam compartilhar.

Na *web*, a reputação é muito importante e campanhas *online* ou um *marketing* viral malsucedido pode custar a reputação de uma empresa/marca (Stokes, 2008).

O objetivo de uma campanha geralmente é levar o consumidor à decisão de compra de um produto, no entanto, as características da mensagem viral vão muito além de uma simples comunicação publicitária. Essa ferramenta tem o poder de criar um eco global de uma ideia através do engajamento dos indivíduos. O *marketing* viral não é sobre vender produtos, é sobre criar admiradores, seguidores e advogados da marca.

2.3.4 Redes sociais

De acordo com Stokes (2008), basicamente, redes sociais são medias (da escrita ao visual, ao áudio, ao audiovisual) que são desenhadas para serem compartilhadas. Compartilhar significa que é fácil comentar, enviar e que não há custos associados nas visualizações. E por causa da *internet*, significa que compartilhar, comentar e visualizar pode ser rastreado e monitorado.

As redes sociais trouxeram a democratização da informação e apesar de tornar possível o alcance de uma larga audiência, os profissionais de *marketing* precisam se lembrar que estão se comunicando com indivíduos. Portanto, uma mensagem pode ser lançada e engajada, mas não pode ser controlada.

Kobia e Liu (2017) sugerem que o uso da rede social proporciona benefícios sociais e cria um senso de pertencimento e integração no indivíduo.

As primeiras redes sociais apareceram entre o final do século XX e o início do século XXI. Os *blogs* surgiram como diários *online* onde as pessoas criavam conteúdo pessoal. Em seguida apareceram outras plataformas onde a colaboração e compartilhamento eram pontos em comum. Plataformas como o Wikipedia (uma enciclopédia *online* que pode ser editada em tempo real pelos usuários) e o Flickr (ferramenta de compartilhamento de fotos) foram lançadas no início da década de 2000 e devido ao sucesso foram vendidas por alguns milhares de dólares (Stokes, 2008). Mas foi a partir de 2005 que o movimento das redes sociais cresceu de tal forma que ocuparam um espaço na vida das pessoas que nenhum outro media foi capaz.

Atualmente, 45% da população mundial utiliza as redes sociais ativamente (Fig.6), com um crescimento anual de 6,1% (WAS, 2019).



Figura 6: Global mobile, internet and social media use in 2019
Fonte: We are social, 2019

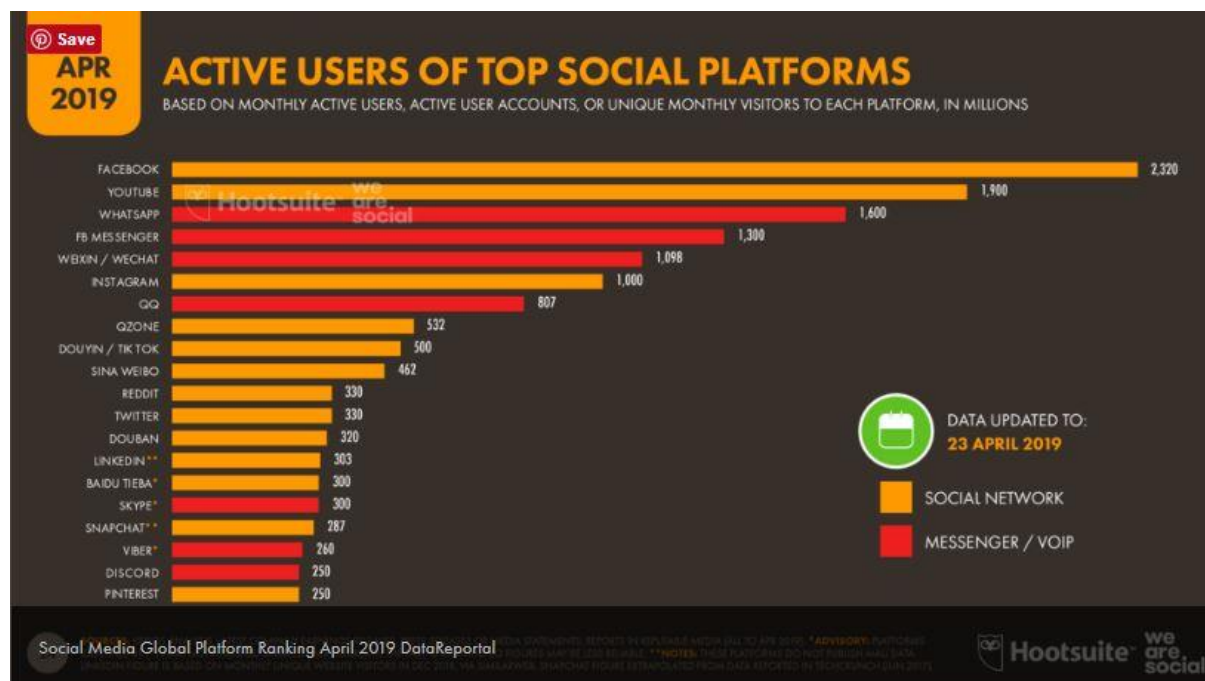


Figura 7: Active users of top social platforms
Fonte: We are social, 2019

Entre as plataformas mais populares e globais (Fig.7), destacam-se:

1. Facebook

Maior rede social do mundo, o Facebook foi lançado em 2004 e em 2018 atingiu a marca de 2.32 bilhões de utilizadores ativos mensalmente segundo dados oficiais da companhia. Está disponível em 101 idiomas e tem 85% de seus usuários fora dos EUA. A Índia é o país com maior número de utilizadores do mundo, 270 milhões (Facebook, 2019).

O Facebook é uma plataforma que conecta perfis de indivíduos, empresas, eventos e grupos. É a rede social que melhor define o conceito de “comunidade virtual”. Muitos movimentos em prol de questões sociais nascem ou usam a plataforma para organizar e conectar pessoas. Manifestações públicas são organizadas através da rede, movimentos de boicote às marcas ganham escala nessa grande rede de contatos.

Entre as marcas de moda, o Facebook é usado principalmente para lançar novos produtos e estabelecer relações com clientes e fãs (Jin e Cedrola, 2018). A cada 20 minutos, 1 milhão de links são compartilhados, 20 milhões de requisições de amizade enviados e 3 milhões de mensagens são trocadas (Facebook, 2019). Portanto, não é surpresa que profissionais de *marketing* usem essa ferramenta intensamente para se aproximar de seus clientes.

2. Youtube

É uma plataforma de compartilhamento de vídeos, onde o usuário é capaz de criar e compartilhar seu próprio conteúdo sem custos associados. Criado em 2005, foi adquirido pela Google em 2006 por 1.65 bilhões de dólares. Desde então a plataforma tornou-se num dos negócios mais lucrativos do mundo digital.

De acordo com a companhia, mais de 1.9 bilhões de utilizadores visitam o canal a cada mês e todos os dias as pessoas assistem mais de 1 bilhão de horas de vídeo e geram bilhões de visualizações. O canal já se encontra disponível em versões locais de mais de 90 países e em 80 línguas diferentes. O Youtube cobre atualmente 95% da população com acesso à internet em todo o mundo (Youtube, 2019).

A missão da marca Youtube é “dar voz a todas as pessoas e mostrar o mundo a elas”. Esse propósito explica o motivo do extraordinário sucesso dessa plataforma. Um espaço onde as pessoas têm liberdade de expressão, acesso a informação, senso de pertencimento e oportunidades de negócio.

Nos últimos 5 anos, foram pagos mais de 2 bilhões de dólares para parceiros que decidiram monetizar seus canais. O número de canais com mais de 1 milhão de inscritos cresceu mais de 75% em relação ao ano anterior (Youtube, 2019).

Os números impressionam, nenhum profissional de *marketing* ignoraria o potencial dessa rede social, por isso muitas marcas têm investido em canais próprios e usado essa ferramenta como catalisador de campanhas virais, pois funciona como uma plataforma para a narração de histórias na forma de curta-metragens.

3. Instagram

É uma rede social de compartilhamento de fotos e vídeos criada em 2010. A companhia foi vendida para o Facebook em 2012 por 1 bilhão de dólares. A aplicação permite ao utilizador carregar fotos e vídeos com edição de imagem através de vários filtros, também é possível marcar pessoas e lugares nas publicações. No caso do perfil comercial, é possível “linkar” as imagens aos preços e ao site da marca.

A plataforma funciona como um diário fotográfico. Posteriormente foram incluídas mais duas funções: a troca de mensagens privadas e uma opção de compartilhamento de vídeos temporários, no “*stories*” os vídeos ficam disponíveis para visualização por apenas 24h. A rede social tem crescido rapidamente e se tornado a preferida de influenciadores digitais.

De acordo com dados da companhia, em 2017 a comunidade “*instagrammer*” atingiu a marca de 700 milhões e o número total de utilizadores ativos mensalmente ultrapassou 1 bilhão com mais de 500 milhões de *stories* compartilhados diariamente. É a rede social preferida dos adolescentes e das mulheres. O país com maior número de utilizadores fora dos EUA é o Brasil com mais de 45 milhões (Instagram, 2019).

O Instagram tem sido uma das redes sociais mais exploradas pelas marcas de moda, o perfil da marca no aplicativo tem “substituído” o site institucional. Funciona bem para esse tipo de produto especialmente porque a plataforma cumpre o papel de uma vitrine. A interatividade em tempo real dos clientes permite um maior engajamento do público e eventualmente impulsiona as vendas.

A aplicação permite que as marcas compartilhem seus valores fundamentais através de imagens, por isso muitas marcas não publicam apenas fotos relacionadas às suas campanhas publicitárias, mas também imagens que relacionam ao estilo de vida e cultura da marca. O Instagram também serve como uma plataforma virtual onde as pessoas podem propor diferentes estilos e combinações usando uma *hashtag* (Jin e Cedrola, 2018).

4. Twitter

É uma rede social que permite aos utilizadores receberem e enviarem atualizações pessoais de outros contactos. Porém, as mensagens compartilhadas devem ter no máximo 140 caracteres. Lançada em 2006, a principal característica dessa plataforma é a ideia de que lá é o lugar para se saber o que está acontecendo agora, neste exato momento. Quais as últimas notícias, do que as pessoas estão falando, quais os assuntos mais comentados. O uso da # (*hashtag*) funciona como multiplicador de relevância, as *hashtags* são classificadas de acordo com o maior número de citação. Tornou-se comum, por exemplo, a própria media tradicional classificar certa notícia como relevante de acordo com a posição que essa *hashtag* alcança.

De acordo com o Twitter (2019), o número de utilizadores ativos mensalmente em 2018 foi de 326 milhões, e o número de *tweets* enviados por dia no mesmo período foi de 500 milhões.

Recentemente foi possível comprovar o impacto que essa quantidade de interações pode provocar na sociedade. As eleições norte-americanas de 2016 fizeram do Twitter palco do debate eleitoral. A campanha do então candidato Donald Trump, utilizou intensamente essa rede social como ferramenta para disseminar suas ideias e contrapor os adversários. Esse episódio marcou uma nova era na comunicação da política, criando uma relação mais próxima entre políticos e eleitores e trazendo uma nova variável para as democracias.

O Twitter é uma ferramenta de relações públicas que permite as empresas avaliarem a satisfação de consumidores através de conversas virtuais (Jin e Cedrola, 2018).

Uma empresa que tenha uma conta no Twitter consegue analisar através de um relatório detalhado o desempenho do conteúdo compartilhado pela empresa. É possível saber quantos utilizadores viram, *retweetaram*, curtiram e responderam a cada *tweet*. É possível ainda, acompanhar o aumento no número de seguidores e saber dados demográficos e interesses dos mesmos. Todas essas ferramentas são extremamente importantes para a definição de um plano estratégico de *marketing* digital.

5. LinkedIn

O LinkedIn é uma rede social profissional que conecta empresas e profissionais de todo o mundo. Foi lançada em 2003 e vendida para a Microsoft em 2016 por 26.2 bilhões de dólares.

Atualmente conta com mais de 562 milhões de utilizadores em 200 países (LinkedIn, 2019). Na versão simplificada da plataforma (sem custos associados), os utilizadores podem seguir contatos em até dois níveis, ou seja, conhecidos e conhecidos de conhecidos. Na versão premium (com custos associados) o

utilizador pode se conectar com pessoas que não façam parte de sua rede e tem acesso a um conjunto de vagas de emprego exclusivas.

As interações acontecem através de recomendações, curtidas e compartilhamentos. A plataforma funciona também como uma rede de notícias voltadas para o mercado de trabalho, muitas empresas usam para publicar conteúdos próprios.

Há opções de pesquisa de perfil de mercados específicos, média de salário por função e região. Mais de 90% dos recrutadores usam o LinkedIn regularmente (LinkedIn, 2019). Pode ser usada para reforçar a imagem da marca enquanto instituição, fomentar parcerias e divulgar ações relacionadas a responsabilidade social corporativa.

6. Pinterest

Lançada em 2010, o Pinterest é uma rede social e aplicação que funciona como um catálogo de ideias. O utilizador pode salvar imagens e organizá-las por pastas temáticas. Pode também compartilhar em outras redes sociais, pode seguir outros perfis e pastas e ser seguido por outros usuários.

Atualmente conta com mais de 250 milhões de perfis ativos. O número de pins (nome dado às imagens da aplicação) já ultrapassam os 175 bilhões (Pinterest, 2019). O slogan da marca é “as decisões começam aqui”, referindo-se ao facto de as pessoas buscarem inspirações e ideias na rede social antes de fazer ou comprar alguma coisa.

De acordo com a empresa, 72% dos utilizadores usaram o Pinterest para decidir o que comprar *offline*. Mulheres e *Millennials* compõem 81% dos utilizadores da rede e 2/3 dos pins representam marcas e produtos (Pinterest, 2019). Apesar de menos popular, o Pinterest tem crescido e mostrado sua potencial como importante ferramenta do *marketing* digital.

O que todas as redes sociais têm em comum é a possibilidade de conectar indivíduos uns aos outros de forma rápida, simples e gratuita. O universo das redes sociais é sobre colaboração, geração de conteúdo, compartilhamento, e mais do que tudo, é sobre conectividade (Stokes, 2008). Na economia digital a principal ferramenta do *marketing* indiscutivelmente são as redes sociais, elas possibilitam que as marcas alcancem mais consumidores eficientemente e a um menor custo.

2.4 *Branding*

A maneira que as empresas tentam se diferenciar dentre as muitas estratégias do *marketing* é através das marcas. Mais do que um nome, um logotipo e um símbolo, as marcas são extremamente relevantes e têm influência direta nas decisões estratégicas de uma organização.

Para Bastos e Levy (2012) a raiz de toda atividade de *branding* é o desejo humano de ser relevante, de criar uma identidade pessoal e social e ter uma boa reputação. Antes da adoção generalizada da marca como uma prática comercial, as marcas eram pouco associadas à venda de produtos de retalho porque muitos produtos eram vendidos a granel. No final do século XIX e início do século XX, os produtos eram cada vez mais embalados, etiquetados e promovidos, adicionando assim a identidade da fonte à utilidade do produto. Os nomes de seus produtores tornaram-se fontes de valor acrescentado.

A Segunda Guerra Mundial teve um grande impacto na situação competitiva no mercado. Com os recursos produtivos criados para o esforço de guerra, o acúmulo de capital, e a demanda reprimida do consumidor produziu-se uma avalanche de mercadorias e um aumento na compra que foi denominado “Revolução do Consumidor” (Bastos e Levy, 2012). Esse fenômeno levou a uma intensa competição e proliferação de marcas. Nesse cenário, marcas menores e novas marcas surgiram desafiando as marcas líderes. Os consumidores eram confrontados com uma infinidade de produtos sem conseguir discernir as diferenças entre eles.

As marcas surgem então para cumprir três funções básicas: ajudam os clientes a escolherem dentre um mar de opções; comunicam a qualidade intrínseca de um produto ou serviço e asseguram que os clientes fizeram a escolha certa; e usam imagens, linguagem e associações diferenciadas para encorajar clientes a se identificarem com a marca (Wheeller, 2008).

Com o amadurecimento dos estudos de marcas começou-se a falar da fidelidade à marca e a questionar o que constituía a fidelidade à marca, que até então era compreendida como a medição da compra repetida e como criar e sustentar isso. Pensamentos relacionados à marca evoluíram de propriedade e reputação para imagem de marca e valores simbólicos (Bastos e Levy, 2012).

2.4.1 *Brand Leadership*

Historicamente, o esforço de *marketing* das marcas era difuso e descoordenado, sem orçamento comprometido ou foco na gestão. Aaker e Joachimsthaler (2002), citam que em 1931, a Procter & Gamble desenvolveu um sistema de gestão focado na marca integrando o *marketing*, vendas e produção.

Nesse sistema o foco era resolver os problemas de vendas a partir da análise das vendas e lucros de cada mercado, ao invés de identificar problemas do mercado em geral. No sistema de gestão de marca clássico o seu escopo era limitado a um mercado relevante em um único país. Quando a marca era multinacional, o sistema de gestão da marca era replicado em cada país, com gestores locais. Não havia estratégia, e quando havia, era delegado a agências de publicidade.

Esse modelo funcionou bem por muitos anos para a Procter & Gamble e incontáveis empresas que seguiram os mesmos passos. Entretanto, tornou-se insuficiente para atender a complexidade dos mercados emergentes, canais dinâmicos, forças globais, ambientes de negócio com múltiplas marcas, extensões de marca agressivas, e estruturas complexas de submarcas. Como resposta, surge o novo modelo “*brand leadership*” (Aaker e Joachimsthaler, 2002) que enfatiza a estratégia em relação a tática, seu escopo é mais amplo, é impulsionado pela identidade e não somente pelas vendas (Fig.8).

Nesse novo modelo, o controle da marca deve ser estratégico, a comunicação da identidade deve ser consistente, eficiente e efetiva. A estratégia da marca deve ser influenciada pela estratégia do negócio e deve refletir a mesma visão e cultura corporativa. A identidade da marca não deve prometer o que a estratégia não pode ou não irá entregar.

	MODELO CLÁSSICO DE GESTÃO DE MARCAS	MODELO LIDERANÇA DE MARCA
Perspetiva	Tática e reativa	Estratégica e visionária
Modelo conceitual	Imagem de marca	Valor de marca
Foco	Resultados de curto prazo	Rentabilidade a longo prazo
Escopo do produto-mercado	Produtos e mercados únicos	Múltiplos mercados e produtos
Estruturas da marca	Simples	Complexas
Número de marcas	Foco em uma única marca	Foco na categoria - múltiplas marcas
Escopo geográfico	Único país	Perspetiva global
Foco da comunicação	Externa/clientes	Interna e externa
Estratégia	Vendas e quota de mercado	Identidade da marca

Figura 8: Brand Leadership
 Fonte: adaptado de (Aaker e Joachimsthaler, 2002)

2.4.2 Brand Equity

Em um mercado global cada vez mais competitivo, empresas com produtos de baixa complexidade tecnológica e alta sazonalidade como é o caso da indústria da moda, são pressionados por muitos lados. Seja por novos entrantes no mercado, ou pela comoditização dos produtos e uma consequente pressão nos preços. Criar marcas fortes que sejam capazes de criar valor na mente dos consumidores é uma tarefa árdua, porém imprescindível para essas companhias.

Aaker (1998) define “*Brand Equity*” como ativos (ou passivos) ligados ao nome e símbolo da marca que acrescentam (ou subtraem) um produto ou serviço. Para o autor, esses ativos podem ser agrupados em quatro dimensões conforme Figura 9.



Figura 9: Brand Equity
Fonte: adaptado de (Aaker, 1998)

Mensurar o valor de uma marca precisamente pode ser difícil, esses ativos são determinantes para ajudar a medir a força da marca e seu valor. A construção de uma marca forte tomará tempo e esforço e alguns fatores internos e externos podem afetar a percepção do valor da marca diretamente.

Aaker e Joachimsthaler (2002) analisaram marcas de alta tecnologia, e identificaram que os principais fatores que influenciam a mudança do valor da marca são: principais lançamentos de produtos; problemas em produtos; mudanças na alta gestão da empresa; ações dos concorrentes; e ações legais.

Em determinados mercados onde a inovação em produtos não é tão sensível como a área de tecnologia, caso da moda, as ações de lançamento de ideias e conceitos, mais do que de produtos, a comunicação

da ligação da marca com os valores dos consumidores e a transparência se tornam ainda mais importantes nessa equação do valor da marca. Mas para medir esse valor de forma mais objetiva e tangível, é necessário avaliar toda a estrutura em volta da marca, desde a saúde financeira do negócio até o impacto que a marca exerce na sociedade.

Para tentar medir o valor monetário de uma marca, a especialista Interbrand chegou a uma fórmula que soma três fatores chave: as previsões financeiras da companhia, o papel da marca, e a força da marca. A partir da análise desses três fatores, a consultoria especializada em marcas, lança anualmente um relatório das marcas mais valiosas do mundo (Figura 10).

Para a Interbrand (2018), a principal característica das marcas líderes é a capacidade de tomar ações corajosas de curto prazo que responde às necessidades do mercado, ao mesmo tempo que direcionam esforços numa visão de longo prazo, clara e alinhada numa tentativa de interceder o futuro.

No *ranking* das melhores marcas (Fig.10), chama a atenção a hegemonia das marcas ligadas a tecnologia. A Coca-Cola, que por décadas ocupou o primeiro lugar, hoje figura em 5º lugar sendo as quatro primeiras (Apple, Google, Amazon e Microsoft) da área da tecnologia. Além de ter perdido a liderança, a Coca-Cola também perdeu 5% do seu valor de mercado.

Outra marca, historicamente bem posicionada que perdeu valor foi a Disney (-2%). Na contramão do crescimento surpreendente das marcas ligadas à tecnologia, o Facebook perdeu 6% do seu valor, possivelmente um reflexo do desgaste que a empresa sofreu em 2018 referente a proteção de dados de seus usuários.

Entre as marcas ligadas à indústria da moda, as mais bem colocadas são: Nike (17º), Louis Vuitton (18º), Chanel (23º), Zara (25º), H&M (30º), Hermès (32º), Gucci (39º) e Adidas (50º). Desse grupo, alguns pontos importantes podem ser mencionados. A Nike, mesmo não sendo uma marca de luxo conseguiu manter um crescimento consistente que lhe garantiu a liderança. A Chanel voltou para o grupo das melhores marcas depois de alguns anos fora do seleto grupo. A Zara perdeu 5% do seu valor de marca e a H&M perdeu 18%, ambas têm sentido o impacto da perda de prestígio do modelo *fast-fashion* além da possível perda de mercado para a gigante Amazon, que teve o maior crescimento de valor de marca (56%) e se tornou a segunda maior retalhista de vestuário dos EUA (Stanley, 2017). A Gucci, marca italiana de luxo, teve um crescimento de 30%, o terceiro maior entre todas as marcas.



































01  +16% 214,480 \$m	02  +10% 155,506 \$m	03  +56% 100,764 \$m	04  +16% 92,715 \$m	05  -5% 66,341 \$m	06  +6% 59,890 \$m	07  +6% 53,404 \$m	08  +2% 48,601 \$m	09  -6% 45,168 \$m	10  +5% 43,417 \$m	11  +10% 43,293 \$m	12  -8% 42,972 \$m
13  -1% 41,006 \$m	14  -2% 39,674 \$m	15  +8% 34,575 \$m	16  -26% 32,757 \$m	17  +11% 30,120 \$m	18  +23% 28,152 \$m	19  -5% 26,133 \$m	20  +4% 23,682 \$m	21  +1% 22,885 \$m	22  +2% 20,796 \$m	23  New 20,005 \$m	24  +8% 19,139 \$m
25  -5% 17,712 \$m	26  +12% 17,567 \$m	27  -5% 17,458 \$m	28  -7% 16,864 \$m	29  +3% 16,849 \$m	30  -18% 16,826 \$m	31  +1% 16,617 \$m	32  +15% 16,372 \$m	33  +2% 15,627 \$m	34  +14% 14,214 \$m	35  +3% 13,995 \$m	36  +3% 13,535 \$m
37  +3% 13,053 \$m	38  -2% 13,017 \$m	39  +30% 12,942 \$m	40  +6% 12,213 \$m	41  +6% 12,201 \$m	42  +1% 12,167 \$m	43  +5% 12,104 \$m	44  +9% 11,769 \$m	45  +9% 11,577 \$m	46  +6% 11,208 \$m	47  0% 11,118 \$m	48  +4% 11,102 \$m
49  +8% 10,821 \$m	50  +17% 10,772 \$m	51  +19% 10,748 \$m	52  +6% 10,707 \$m	53  -3% 10,634 \$m	54  +9% 10,433 \$m	55  +6% 10,380 \$m	56  +1% 10,132 \$m	57  +10% 9,615 \$m	58  +2% 9,533 \$m	59  +10% 9,316 \$m	60  +2% 9,104 \$m

Figura 10: Best Global Brands 2018

Fonte: (Interbrands, 2018)

Interbrand (2018), identificou alguns temas chave que têm emergido no sentido de capacitar as marcas a atingirem sucesso de longo prazo em meio aos desafios da atualidade:

- 1) Utilidade positiva: As marcas líderes são impulsionadas por seu desejo de ser útil, criar produtos, ferramentas e serviços que realmente resolvem o problema do cliente e usam o *marketing* para servir e não apenas vender. Eles são movidos por um claro senso de propósito que é focado na criação de impacto positivo no mundo. As marcas que focam na utilidade positiva têm uma taxa de crescimento anual de 14.3%, comparado a 2.3% das que focam na narrativa ao redor dos benefícios do produto ou serviço.
- 2) Mentalidade de subscrição: As noções tradicionais de lealdade estão erodindo já que vivemos em uma economia voltada para o serviço, onde o acesso é mais importante do que a propriedade. As marcas estão oferecendo formas mais fáceis de alavancar seus produtos e serviços com base nas necessidades personalizadas de seus clientes.
- 3) Foco no cliente: marcas líderes estão cocriando soluções com seus clientes, trazendo a voz do cliente em todos os aspectos de seus negócios e investindo em clientes potenciais futuros. Isto aliado a uma cultura responsiva, asseguram que a marca permaneça relevante. As marcas com o crescimento mais estável nos últimos 10 anos são as com pontuações gerais mais altas em relevância e capacidade de resposta.
- 4) Aprendendo com o luxo: O setor do luxo foi a categoria de melhor desempenho com 42% de crescimento. A razão pela qual as marcas de luxo têm sido tão bem-sucedidas é por sua capacidade de antecipar e responder às mudanças e tendências culturais. Eles conseguiram fornecer níveis de acesso que, embora mantendo sua autenticidade e um nível de exclusividade, tornaram suas marcas mais desejáveis para mais clientes.
- 5) Papel da marca: Tornar a marca o fator mais importante na tomada de decisão do cliente é um fator crítico no crescimento dos negócios. Ter uma marca mais forte em comparação com os concorrentes dentro de uma categoria é crucial. Existem três maneiras de pensar o papel crescente da marca. O primeiro é focar na construção de uma marca mais forte, ou seja, ser mais influente na condução da escolha do cliente do que outros fatores, como preço. O segundo é reposicionar a marca remodelando a experiência do cliente. A última opção é mudar o papel da marca ao interromper os padrões da categoria ou mudar radicalmente o modelo de negócio.

O investimento em construção de marca a longo prazo permite às empresas prosperarem e sobreviverem à volatilidade do mercado. Marcas fortes são poderosos ativos de negócios que proporcionam uma competitividade sustentável, permitindo às empresas superarem a concorrência e acelerar o crescimento. Entretanto, é preciso encontrar um equilíbrio entre o investimento de longo prazo e os esforços de curto prazo, a necessidade de resposta rápida às mudanças e flexibilidade da marca.

A Interbrand (2018), desenvolveu uma metodologia de avaliação das marcas que leva em consideração os fatores de força da marca. Cada fator representa uma alavanca da força da marca e revela oportunidades e riscos dentro do negócio. Esses fatores são divididos entre internos e externos.

- Fatores internos: clareza, comprometimento, governança e capacidade de resposta.
- Fatores externo: autenticidade, relevância, diferenciação, consistência, presença e engajamento.

2.4.3 *Branding* corporativo

O processo de construção da marca gira em torno da identificação e estreitamento de lacunas entre a identidade da marca e sua reputação.

Para Harris e Chernatony (2001), identidade da marca consiste em seis componentes: visão (propósito da marca) e cultura (valores e comportamento), posicionamento (o que é, para quem e o que oferece), personalidade (quem essa marca representa) e relacionamentos (interações entre as partes).

A reputação é definida como uma representação coletiva de ações passadas e resultados que descrevem a capacidade de entregar resultados valiosos para múltiplos *stakeholders*. Em contraste com a imagem da marca, que reflete as percepções atuais e em mudança, reputação é mais estável e representa o conjunto da imagem acumulada ao longo do tempo.

A marca é uma entidade complexa, multidimensional e multifuncional, que recebe influência de uma variedade de atores como os colaboradores, o consumidor, os media, os profissionais de *marketing* e a tecnologia (Bastos e Levy, 2012). As relações entre esses atores e as marcas são cada vez mais estreitas. A estrutura verticalizada perdeu espaço para uma dinâmica mais uniforme e orgânica, onde os elementos assumem diferentes papéis a depender do cenário.

“O consumidor quer participar na construção e na narrativa da marca. Desta forma, ele é afetado sempre que a marca sofre alterações. Qualquer alteração deve ser realizada em conjunto com o consumidor, providenciando uma evolução capaz de reter uma ligação positiva entre marca e público” (Gomes, 2014. p.14).

Além disso, os gestores estão se concentrando em diferenciar suas marcas com base em emoções únicas, em vez de características funcionais. Esses valores emocionais são comunicados não apenas pela publicidade, mas também pelas interações com diferentes partes interessadas.

Os funcionários estão se tornando centrais para o processo de construção da marca, sendo reconhecidos como embaixadores da marca. Eles constituem a interface entre os ambientes interno e externo e têm forte impacto nas percepções dos consumidores. Seu comportamento pode reforçar os valores anunciados ou, se inconsistente com esses valores, minar a credibilidade das mensagens (Harris e Chernatony, 2001). Isso mostra a importância de os valores e comportamento dos funcionários estarem alinhados aos valores pretendidos pela organização.

A tecnologia é mais uma variável que tem sido crucial no aumento da interatividade entre as partes envolvidas. No novo panorama interativo, a abertura das marcas assume muitas novas dimensões. As organizações abrem suas fronteiras para permitir interação, participação e cocriação em múltiplas plataformas de media social.

Para Vernuccio (2014), a “marca aberta” não é o único protagonista no processo de geração de significado e interatividade. Cada parte interessada é um participante no processo de construção da marca. O foco do conteúdo gerado pelo utilizador não está apenas no mundo da marca, mas também no mundo daqueles que interagem com a marca, falando sobre si e seus interesses e não apenas sobre a experiência da marca. As partes interessadas tornam-se coprotagonistas.

Essa interação trouxe consigo uma série de desafios que os gestores de marca terão que lidar, uma delas é a maior transparência e julgamento instantâneo por parte da comunidade. Se por um lado transmitir seu significado, valores e propósito, se tornou estratégico para as marcas, saber como fazê-lo se tornou ainda mais importante.

Na economia digital, os clientes estão empoderados e tornou-se mais fácil para eles avaliar e até esmiuçar a promessa de posicionamento da marca de qualquer empresa. Com essa transparência, as marcas já não podem fazer promessas falsas, não verificáveis. As empresas podem se posicionar como qualquer coisa, mas, ao menos que exista um consenso baseado na comunidade, o posicionamento não significará nada mais que dissimulação corporativa (Kotler, 2017).

2.4.4 Branding Emocional e Branding de Moda

A moda é por natureza um produto emocional que preenche as necessidades e desejos dos consumidores. Porque a moda tem sido tradicionalmente associada a experiências e símbolos, o *branding* emocional é provavelmente uma abordagem vital para falar diretamente com os consumidores desse mercado. O *branding* emocional é uma estratégia que estimula os consumidores apelando aos seus sentimentos com o objetivo de aumentar a lealdade para com a marca (Kim e Sullivan, 2019).

“O *branding* de moda é cada vez mais uma base para gerir novas necessidades, comportamentos, mentalidades e códigos sociais. Num momento em que o consumidor dá cada vez mais relevo à imagem individual construída, as marcas devem ser capazes de refletir estéticas e códigos socialmente complexos e sólidos, mas também líquidos na sua capacidade de se articular com mudanças cada vez mais efêmeras” (Gomes, 2014 p.18).

Num mercado altamente competitivo, marcas de moda empregam o *branding* emocional como forma de envolver seus clientes, abordando uma tendência crescente de consumidores que procuram relações emocionais com uma marca. A marca emocional é essencial, especialmente para marcas de moda, que estão integradas em um mercado muito volátil.

Kim e Sullivan (2019), sugerem um modelo (Fig.11) que combina tendências de mercado com estratégias de *branding* emocional afim de alcançar a lealdade com a marca:

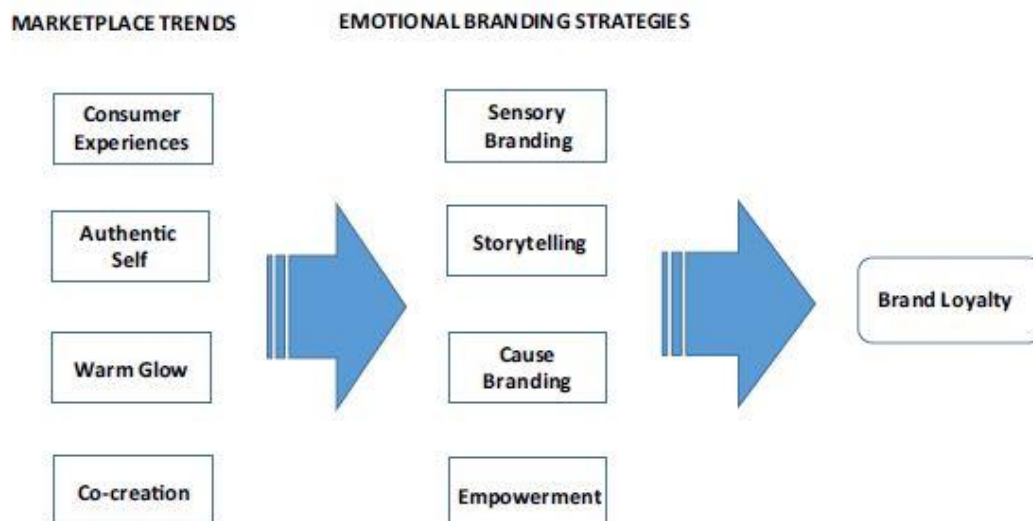


Figura 11: Brand Loyalty
Fonte: (Kim e Sullivan, 2019)

- Consumer Experiences: ao experimentar uma marca, seja um produto ou serviço, os consumidores não procuram apenas qualidade ou preço, eles querem ganhar recompensas emocionais da atmosfera sedutora da loja, excelente serviço ao cliente e experiências divertidas. Eles também querem expressar quem são e as relações que são importantes para eles através do consumo ou apoio a uma marca específica.
- Authentic Self: quem eu sou versus quem eu gostaria de ser.
- Warm Glow: marcas ganham sucesso quando seus modelos de negócios enfatizam um sentimento coletivo de “nós” em vez de “você” ou “eu”.
- Co-creation: significado da marca através das interações marca-consumidor.
- Sensory Branding: a conexão com a marca através dos sentidos: visão, audição, tato, paladar e olfato.
- Storytelling: contar histórias é uma poderosa estratégia de *marketing* que usa narrativas para apelar ou inspirar consumidores. As histórias bem contadas são mais lembradas e mais convincentes do que os factos, as narrativas melhoram a experiência de consumo de uma forma que influencia os sentimentos, opiniões ou estilos de vida dos consumidores, o *storytelling* cria uma imagem holística da marca.
- Cause Branding: quando uma marca aborda questões sociais relevantes, ela pode construir laços emocionais com seus clientes. As emoções morais desempenham um papel central porque estão ligadas aos interesses dos consumidores e desejo de servir uma causa maior.
- Empowerment: produtos e serviços que poderiam supostamente resolver os problemas dos consumidores ou aumentam sua autoestima ou autoeficácia.

2.5 Comportamento do consumidor

Compreender o processo de decisão de compra dos indivíduos tem sido um campo vasto de estudo em diferentes áreas, mas foi no *marketing* que essa variável se tornou crucial para a tomada de decisão das empresas. Entender as motivações e as influências durante o processo de compra pode ser decisivo na construção de uma estratégia de *marketing* e comunicação eficiente.

Solomon (2015), define comportamento do consumidor como o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam os produtos, serviços, ideias, ou experiências para satisfazer necessidades e desejos. O ato da compra, ou a troca de bens de valor entre duas ou mais partes, apesar de ser uma parte importante do processo de consumo, não é em si o

comportamento do consumidor. Tudo que envolve esse ato da compra, seja durante as pesquisas pelo produto ou serviço, ou depois, no descarte, ou na manifestação de satisfação/insatisfação da compra compõem o processo de consumo.

A evolução das teorias do comportamento do consumidor foram apresentadas por Pinheiro *et al.* (2006), da seguinte maneira:

- a. Teoria da racionalidade econômica: A análise central é a racionalidade econômica do consumidor, ou seja, o seu comportamento obedece a um padrão egoísta, racional, com opções de consumo baseadas somente na busca do maior benefício (prazer, satisfação) ao menor custo (sofrimento). Essa análise tem limitações pois o comportamento é um processo subjetivo, não é possível quantificar e traduzir em números a experiência de prazer e satisfação do consumidor. Além disso, a teoria da racionalidade econômica exclui do processo questões imprescindíveis com as diferenças sociais e culturais. Apesar de restrita, sua contribuição deu-se, principalmente, sobre o uso de estímulos de *marketing* que influenciam o comportamento de compra.
- b. Teoria comportamental: Permite uma compreensão dos fatores motivacionais e emocionais envolvidos no comportamento de compra, tendo na base teórica a psicologia. O consumo é um comportamento que agrega reações fisiológicas e comportamentais observáveis, geradas por estímulos no meio ambiente. Nesse sentido, a influência do comportamento de consumo ocorre com o estudo dos estímulos presentes no ambiente de compra, ou seja, mensura a influência do ambiente no processo de compra, mediante estímulos de *marketing* que potencializam intenção de compra.
- c. Teoria psicanalítica: A compreensão da dinâmica de consumo também passa pela psicanálise. Estuda os processos psicológicos inerentes ao consumo, em outras palavras, abarca o que se passa na mente do consumidor no momento de aquisição do produto ou serviço. A abordagem tem o consumo como uma manifestação de desejos inconscientes, em razão de a pessoa projetar seus desejos, angústias e conflitos no produto almejado.
- d. Teorias sociais e antropológicas: O enfoque dessas teorias é o consumo enquanto um processo social, pensado de maneira crítica, inclui condicionantes sociais, históricos, culturais, para apontar variações de padrões de consumo. O consumo não é considerado um ato meramente individual e racional, mas, também, um processo

essencialmente social, possibilitando o posicionamento do indivíduo em relação ao seu contexto social e cultural.

- e. Teoria cognitivista: É a mais utilizada atualmente pelos profissionais de *marketing* e integra produto, consumidor e ambiente. O consumidor é encarado como aquele que opta por diferentes produtos, tendo como influência: fatores cognitivos, tais como motivação, memória, valores, personalidade; fatores socioculturais, como influência da família, dos grupos, da classe social; fatores situacionais, como as influências localizadas no meio ambiente por ocasião da compra.

A base do consumo é a motivação, que conduz as pessoas a se comportarem como elas se comportam. A necessidade cria um estado de tensão que leva o consumidor a tentar reduzi-la ou eliminá-la. As necessidades podem ser utilitárias (objetivas) ou hedônicas (subjetivas e experienciais) (Solomon, 2015).

Maslow (1991), desenvolveu uma teoria que tenta descrever o que nos motiva como seres humanos a querer alcançar todo o nosso potencial e os diferentes estágios de nosso desenvolvimento psicológico ao longo desse caminho. Ele descobriu que o nosso crescimento psicológico em direção à autorrealização estava intrinsecamente ligado às nossas necessidades humanas básicas e quão bem nós dominávamos cada uma dessas necessidades. Essa teoria se transformou na Hierarquia das necessidades (Fig.12), e após anos de desenvolvimento de suas ideias, essa pirâmide foi sendo atualizada.

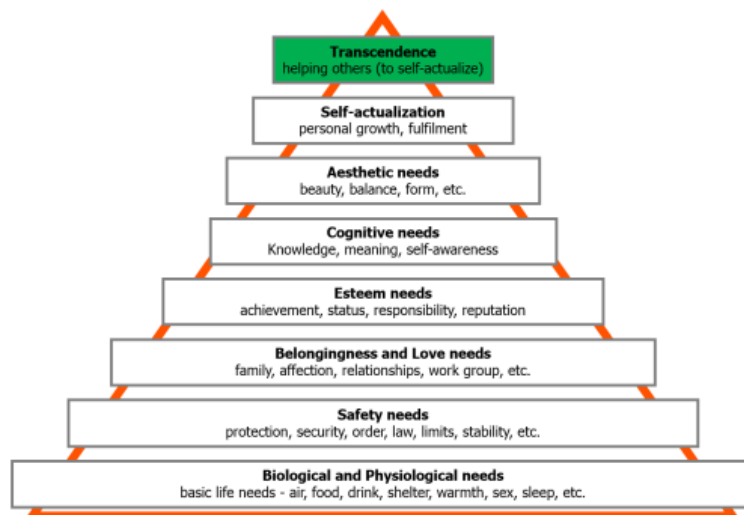


Figura 12: Hierarquia das necessidades
Fonte: (Maslow, 1991)

Originalmente, a hierarquia era composta por cinco categorias, tendo sido mais tarde incorporada três novas categorias (*cognitive, aesthetic e transcendence*). De acordo com a teoria, à medida em que o

indivíduo satisfaz uma categoria, ele então passa a focar na próxima, satisfazendo primeiro necessidades objetivas para então buscar as subjetivas e por último as experienciais.

Os profissionais de *marketing* se apropriaram desse estudo para tentar entender em que categoria seus clientes estão e assim criar estratégias para comunicar a satisfação dessas necessidades. Apesar de a hierarquia de Maslow ser amplamente usada, há questões culturais que perpassam a lógica da sequência seguida na teoria do autor. E em tempos de extrema exposição individual a ordem de algumas categorias pode ser trocada dependendo da situação, grupo social e cultura.

2.5.1 Processo de compra e tomada de decisão

As decisões dos consumidores podem ser classificadas em duas categorias: compras de alto-envolvimento e baixo-envolvimento. O nível de envolvimento depende da pessoa, do objeto, do lugar e do tempo onde a compra é feita (Mannello e Tonti, 2009).

No mesmo sentido, Solomon (2015), relaciona o esforço necessário para fazer uma escolha e a quantidade de esforço despendido para fazê-lo. Uma escolha pode requerer uma análise racional, ou seja, um esforço maior na tomada de decisão, ou pode ser apenas algo tão habitual que não demande grande esforço na escolha. O autor então dividiu a tomada de decisão do consumidor em três partes:

- Tomada de decisão cognitiva: deliberada, racional, sequencial.
- Tomada de decisão habitual: comportamental, inconsciente, automática.
- Tomada de decisão afetiva: emocional, instantânea.

A forma como os consumidores tomam suas decisões de compra é parte central do comportamento do consumidor, a forma como os produtos são avaliados e escolhidos podem variar, tentar refazer o caminho da escolha pode ajudar a compreender onde os esforços de *marketing* devem ser dispensados.

Kotler (2017) explica a evolução das teorias que mostram o caminho de como as pessoas compram. O modelo AIDA pressupunha que uma ação publicitária ou discurso de vendas deveria chamar Atenção, gerar Interesse, fortalecer o Desejo e promover a Ação. Esse modelo foi aprimorado para o modelo dos 4As: Assimilação, Atitude, Ação e Ação nova. O novo modelo pretende rastrear o comportamento pós-compra do consumidor e medir a retenção de clientes. A ação de recompra é considerado um forte sinal da fidelidade do cliente. Atualmente, na era da conectividade o caminho do consumidor foi reescrito como 5As: Assimilação, Atração, Arguição, Ação e Apologia conforme Figura 13.

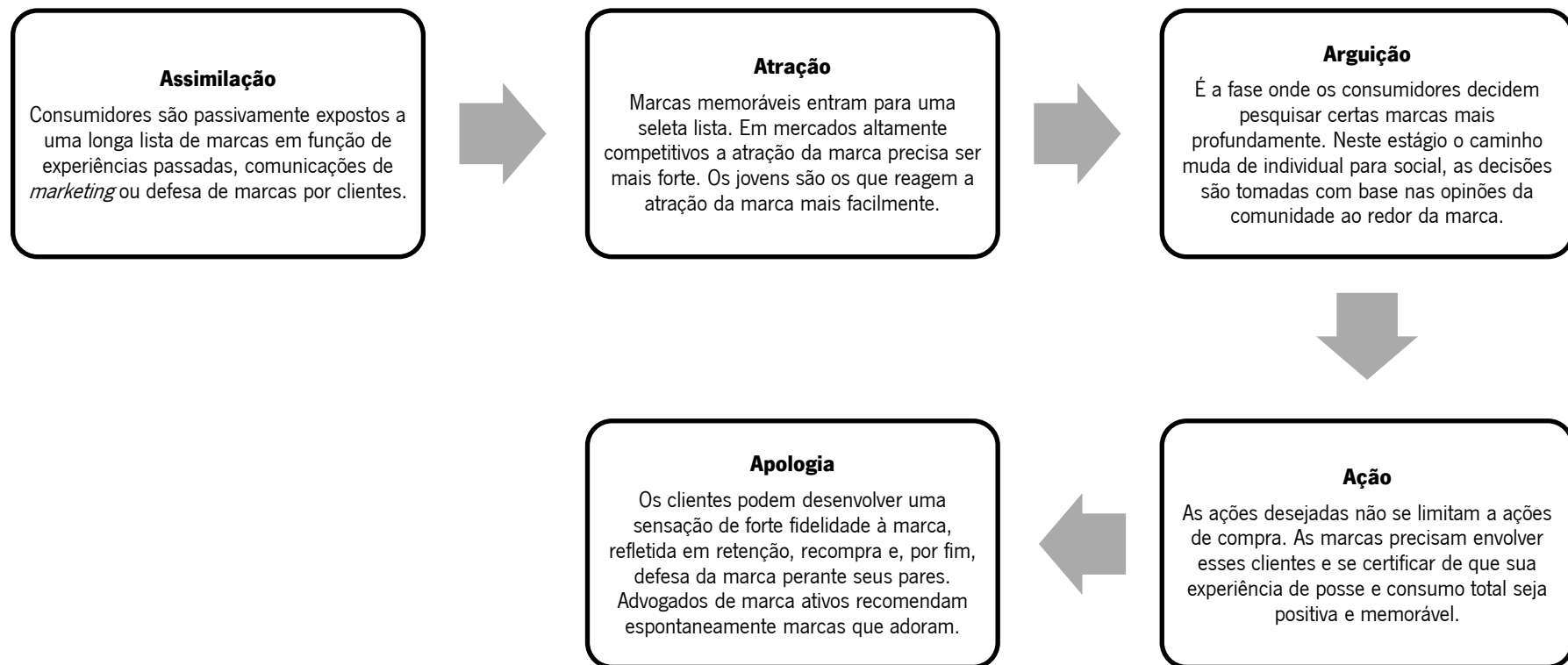


Figura 13: 5As – o caminho do consumidor
Fonte: adaptado de (Kotler, 2017)

O modelo dos 5As é bastante flexível, em muitos casos o caminho de compra pode não seguir essa ordem. Dependendo do setor e tipo de produto, algumas etapas serão encurtadas ou mesmo puladas. No caso do setor da moda, as etapas de assimilação e atração acontecem quase em simultâneo, enquanto a etapa de arguição tomará pouco tempo. Em muitos casos, o processo de compra iniciará na arguição através de influenciadores e formadores de opinião. É um dos setores que mais se beneficiam da fase de apologia, através de “vitrines vivas” sendo expostas diariamente nas redes sociais.

A fase da apologia é hoje o estágio que a maioria das marcas perseguem. Mais do que ser fiel a marca, recomendá-la e defendê-la é o que separa um cliente de um advogado de marca. Quando se trata de defesa das marcas, há um segmento que tem maior tendência a pedir e fornecer recomendações. E esse são os mais passíveis de se tornarem advogados fiéis da marca.

Kotler (2017), denomina esse grupo de JMN (jovens, mulheres e *netizens* ou cidadãos da internet), trata-se dos mercados mais lucrativos e os mais influentes na era digital. Não são fáceis de impressionar, mas quando se impressionam se tornam os clientes mais engajados. Como exercem forte influência sobre o mercado, são mais valiosos que outros segmentos. Podem trazer benefícios imensuráveis para as marcas.

2.5.2 Influências no comportamento do consumidor

Em geral existem três fontes principais de influência na decisão de compra do consumidor, a própria influência; a influência de outros e a influência externa (Kotler, 2017). Das três, a que o mercado consegue se utilizar com mais vigor é a influência externa, geralmente caracterizada pelas ações de comunicação de *marketing* e pela publicidade.

Em um mercado cada vez mais globalizado, é importante entender uma das maiores influências no comportamento do consumidor, a cultura. A cultura é a personalidade da sociedade, é o compartilhamento de valores, rituais, normas e tradições entre membros de uma organização ou sociedade. É impossível entender o consumo sem considerar o contexto cultural (Solomon, 2015).

O poder da cultura no comportamento do consumidor é tal que mesmo a tecnologia não foi capaz de homogeneizar a forma como cada povo, cada país, se relaciona com o ato da compra. Mooij (2011) argumenta que contrariamente às expectativas, as pessoas têm adotado a internet e outras novas tecnologias na maioria das vezes para enfatizar suas atividades atuais. Segundo a autora, a internet não mudou as pessoas, ela reforçou hábitos existentes, que ao invés de convergir, tende a divergir. A globalização possibilitou que muitos países tivessem acesso a produtos similares, mas o que as pessoas fazem com esses produtos continua não convergindo.

O significado do consumo de determinado bem altera para se misturar com valores e costumes locais (Solomon, 2015). Marcas globais precisam adaptar seus produtos (e sua comunicação) a diferentes mercados e culturas, sob o risco de serem incompreendidas ou até mesmo rejeitadas. A cultura penetra em todos os aspectos do consumo e deve ser integrado em todos os elementos da teoria do comportamento do consumidor.

Além da cultura, o comportamento do consumidor pode sofrer influências internas e externas conforme abordado por Solomon (2015). Entre as influências internas destaca-se:

- **Percepção:** O processo em que cada pessoa seleciona, organiza, e interpreta as sensações (visão, audição, olfato, tato e paladar) e o que adiciona a essas sensações para dar significado. As qualidades sensoriais únicas de cada produto ajudam-no a destacar-se da concorrência. Na nova era do *marketing* sensorial, as companhias calculam cuidadosamente o impacto que as sensações terão nas experiências de compra.
- **Aprendizagem e Memória:** As respostas aos estímulos que recebemos ao longo da vida moldam nossas experiências. Nosso comportamento e aprendizado podem ser condicionados através de estímulos de repetição ou de recompensa/punição. Muitas das nossas experiências estão trancadas nas nossas cabeças, e elas podem emergir anos mais tarde se as sugestões certas as incitarem. Durante o processo de tomada de decisão, o consumidor combina memórias internas com memórias externas, isso inclui os estímulos do *marketing* que permitem identificar e avaliar as alternativas de marca no mercado.
- **Autoimagem:** Os sentimentos dos consumidores sobre si mesmos molda suas práticas de consumo, particularmente se eles tentam corresponder às expectativas de como um homem ou mulher deveriam parecer em sua sociedade. Há um processo de combinação cognitiva entre os atributos dos produtos e a autoimagem do consumidor. Ao longo do tempo os consumidores tendem a criar um relacionamento com os produtos que se assemelham aos laços criados com outras pessoas.
- **Atitudes e Persuasão:** Os níveis de comprometimento em relação a certa atitude varia. No menor nível de envolvimento, a complacência é a atitude que se desenvolve quando o objetivo é ganhar algo ou evitar uma punição, é uma atitude superficial. A identificação ocorre quando o indivíduo alinha sua atitude à expectativa de outra pessoa ou grupo. E no mais alto grau de envolvimento, a internalização, refere-se a atitudes que se tornam parte do sistema de valores do indivíduo, bastante difícil de alterar. A forma que o *marketing* encontrou para tentar mudar as atitudes dos consumidores é através da persuasão, que é feita na maioria das vezes através da comunicação.

Influências externas

- Grupo e Efeitos situacionais: Uma situação de consumo envolve muitos fatores que afetam a decisão de compra. O humor, tempo disponível para fazer a compra, a razão particular da necessidade do produto, entre outros. O ambiente da compra (imagem da loja, experiência de compra, interações com o vendedor) pode influenciar esses fatores de forma positiva ou negativa. Como seres sociais, nosso desejo de nos encaixar ou nos identificar com indivíduos ou grupos é a motivação primária para muitos dos nossos comportamentos de consumo. Os grupos têm poderes sociais, ou seja, tem a capacidade de alterar as ações de outros. Tribos e comunidades de marca criam um sistema que se retroalimenta baseado em interesses comuns.
- Identidade (papéis sexuais e subculturas): A identidade social do indivíduo (gênero, raça/etnia, religião, idade, e local onde vive) desempenha papel central no seu comportamento de consumo. O *marketing* de forma geral, reforça os estereótipos de gênero. Nos dias atuais, a identidade de gênero assumiu uma complexidade maior, com o crescimento e fortalecimento das comunidades LGBTQ e a comunicação com esse público quebra paradigmas históricos. Uma subcultura étnica é uma autoperpetuação de um grupo de consumidores que compartilham laços culturais ou genéticos, onde seus membros e outros reconhecem isso como uma categoria distinta. Em alguns países, etnia é sinônimo da cultura dominante, em sociedades heterogêneas, consumidores se esforçam para impedir que sua identificação subcultural seja submersa na sociedade dominante.
- Identidade (classe social e estilo de vida): O lugar que o indivíduo ocupa na estrutura social ajuda a determinar não apenas quanto dinheiro ele gasta, mas como ele gasta. Pessoas que pertencem a mesma classe social têm posições sociais similares na comunidade. Elas trabalham em ocupações semelhantes, tendem a ter estilos de vida semelhantes em virtude dos seus níveis de renda e gostos em comum. Essas pessoas tendem a socializar umas com as outras e compartilhar ideias, valores e visão de mundo. Os indivíduos usam produtos e marcas para fazer uma declaração de suas classes sociais, ou das que gostariam de pertencer, os produtos ditos luxo acessível torna mais difícil a ligação de certas marcas a específicas classes sociais. Em sociedades modernas de consumo, as pessoas são livres para escolher produtos, serviços, e atividades que definam sua autoimagem e por consequência cria uma identidade social. O estilo de vida define um padrão de consumo que reflete as escolhas da pessoa em como gastar seu tempo e dinheiro. Essas escolhas têm um papel chave na definição da identidade do consumidor.

- Rede (boca-a-boca, redes sociais e moda): A moda entendida como o processo de difusão social por qual um ou mais grupos de consumidores adotam um novo estilo, ligado a diferentes tipos de produtos e não apenas vestuário. Exerce forte influência em praticamente todos os segmentos e reflete as dinâmicas culturais vigentes. A comunicação boca-aboca é a mais valiosa no mundo do *marketing*, quando a informação é obtida por alguém conhecido tende a ser mais confiável e por isso tem muito mais influência do que qualquer canal formal de *marketing*. O mundo digital permitiu uma maior interação entre as pessoas e essa ferramenta se potencializou através das redes sociais, as comunidades *online* funcionam de forma similar as comunidades *offline*, com forte sentido de pertencimento e identidade. Essas comunidades transmitem confiança entre os membros que exercem influência (como líderes ou formadores de opinião) direta no comportamento de compra.

O mercado digital e a tecnologia tornaram possível o monitoramento de todos os passos da compra, agora as empresas podem pensar suas estratégias baseados em dados tangíveis como número de acessos, compartilhamento, interações com as marcas, assim como podem monitorar o comportamento social dos seus consumidores. Neste cenário, uma nova variável surge influenciando também o comportamento do consumidor, a compra por convicção.

Carvalho (2016 p.67), cita que “no velho mundo, o estilo de vida era o maior ponto de tração entre pessoas e marcas. Daqui pra frente será substituído cada vez mais pela afinidade entre causas, valores e crenças.”

2.6 Ativismo

O tema do ativismo tem submergido nos últimos anos, sobretudo sobre a nova forma de se fazer ativismo, usando como principal mediador as redes sociais. Trabalhos publicados mais recentemente têm tentado compreender a dinâmica cada vez mais complexa e acelerada desses movimentos. Como os atores envolvidos nas organizações têm papéis relevantes nesse processo, como o posicionamento ideológico dos líderes refletem nas posições e ações das empresas e como o envolvimento em algum tipo de ativismo pode trazer estigmatização para as empresas são alguns dos questionamentos encontrados.

Melo (2013) explora a ideia de o consumidor como agente participativo nas modernas relações de consumo. De acordo com a autora a publicidade tem sido obrigada a reequacionar seu *modus operandi*, reinventado seu próprio posicionamento. “É a chamada publicidade participativa, concebida para um mundo em que os consumidores detêm o poder, em que o consumo assume uma vertente ativista e política e em que a publicidade, constitui não só inspiração, mas, através da participação, oportunidade

de intervenção e produção ideológica do consumidor-cidadão, com implicações no próprio autodiscurso publicitário” (Melo, 2013 p.13).

Os consumidores passam de simples recetores para ativos cocriadores dos valores e identidade das marcas. Todos os agentes envolvidos (clientes, empregados, fornecedores, etc.) desempenham atualmente papel relevante e central na construção ou afirmação da identidade das marcas. Todos esses agentes podem diretamente ou indiretamente influenciar a performance das marcas, e a inter-relação entre eles é um aspeto central do *marketing* atual (Voyer, Kastanakis e Rhode, 2017).

A influência direta dos líderes, como diretores e CEOs, no posicionamento ideológico das empresas e de que forma esses valores são comunicados ou não, podem afetar diretamente a forma como os consumidores vêem a marca. Em recente pesquisa sobre mídia social e liderança, a BRANDFOG (2018), uma empresa que mede a reputação digital dos CEOs chegou a seguinte conclusão – “os líderes precisam liderar autenticamente e em voz alta”.

- Cerca de 93% dos entrevistados concordaram com a afirmação: “Quando os CEOs emitem declarações sobre as principais questões sociais do nosso tempo e eu concordo com o sentimento, é mais provável que eu compre dessa empresa”.
- Cerca de 84% disseram que, se o CEO emitir uma declaração com a qual não concorda, é menos provável que o compre.
- E 86% das pessoas concordam que os CEOs que defendem publicamente os direitos de outras pessoas nas mídias sociais são vistos como grandes líderes.

Os valores, personalidades e experiências pessoais dos gestores afetam suas decisões estratégicas e são a chave para uma “estrutura de oportunidade”, ou seja, o que as torna mais ou menos atrativas para públicos ativistas. A ideologia política do CEO pode por exemplo influenciar os empregados a se engajarem em algum tipo de ativismo.

Briscoe, Chin e Hambrick (2014), realizaram um estudo que acompanhou um grupo de empregados LGBTQ de grandes corporações entre 1985 e 2004. A partir das doações políticas dos CEOs foi possível identificar suas ideologias, e comprovaram que liberais são mais amigáveis a causas ativistas do que os conservadores e que essas posições afetam diretamente os valores das empresas e a relação com seus funcionários. Os autores consideram que esse posicionamento dos líderes pode ser visto como uma oportunidade e que nos modelos atuais, líderes e indivíduos devem dar um passo a frente e se arriscar.

No entanto, a decisão de um posicionamento ideológico por parte de líderes e/ou empresas pode causar uma crise, mesmo quando a intenção parece boa. Tracey e Phillips (2013), estudaram um caso de uma empresa Inglesa que ficou estigmatizada após iniciar um projeto de suporte a um grupo de migrantes em sua comunidade. Esse estigma evoluiu para uma crise de identidade organizacional interna e externa. Após uma gestão de crise eficiente e algumas ações acertadas, a organização conseguiu transformar um estigma em algo positivo.

O mesmo não ocorreu com um restaurante americano em que o diretor admitiu em uma entrevista de rádio que era contra o casamento *gay* e que apoiava o casamento “estabelecido pela bíblia”. O posicionamento do diretor (e por consequência da empresa) causou um boicote iniciado por grupos de apoio LGBTQ e ainda uma discussão entre prefeitos e governadores contra e a favor da empresa (Tomhave e Vopat, 2016).

O estudo de Georgallis (2017), identifica mecanismos que os movimentos sociais usam para induzir as corporações a engajarem-se em questões sociais. Os movimentos sociais podem influenciar as expectativas dos agentes chave de uma organização no que se refere a responsabilidade social e suas iniciativas nesse campo, apesar de não serem os únicos. Através de conflitos ou colaboração eles formam a reputação e legitimidade dessas ações.

2.6.1 Ativismo de marca

A definição de ativismo no Dicionário Priberam (2019) é: “Atitude moral que insiste mais nas necessidades da vida e da ação que nos princípios teóricos. Propaganda ativa do serviço de uma doutrina ou ideologia.” O ativismo de marca consiste em esforços comerciais para promover, impedir ou direcionar a reforma ou a estagnação social, política, econômica e/ou ambiental com o desejo de promover ou impedir melhorias na sociedade (Sarkar e Kotler, 2018).

O ativismo pode ser manifestado de muitas maneiras, através de marchas, greves, protestos, boicotes a empresas, campanhas políticas ou através da imprensa. Num mundo onde as empresas têm cada vez mais relevância e participação política nas sociedades, naturalmente os consumidores começaram a olhar para as marcas como possíveis agentes de mudanças sociais, como responsáveis por promover o bem-estar social das comunidades onde seu negócio impactava direta ou indiretamente.

Na dinâmica comercial vigente, os consumidores buscam relações significativas com as marcas, eles trocam o “dê-me o que eu quero” para “apoie os ideais que nós acreditamos”. Os consumidores deixaram de ser meros compradores, eles conquistaram o poder de definir as experiências nos seus

próprios termos (Barton *et al.*, 2018). Eles influenciam outros a comprarem, ou a não comprarem, eles codesenvolvem produtos e serviços, investem nas marcas em que acreditam. Uma das formas mais visíveis que os clientes demonstram sua influência nas marcas é cobrando as companhias de participarem de debates sociais, culturais ou mesmo políticos.

Uma pesquisa conduzida pela consultoria Accenture Strategy consultou 30.000 consumidores em 35 países. Um dos resultados apontou que dois terços dos consumidores acreditam que suas ações (comentando nas redes sociais ou participando de boicotes) podem influenciar a reação das marcas. Entre as gerações Z e *Millennials*, 60% acredita ser importante que as marcas se posicionem em assuntos relacionados a direitos humanos, relações raciais e igualdade para LGBTQ, enquanto para as gerações X e *Boomers* esse número é próximo dos 50% (Barton *et al.*, 2018).

Estudo feito pela Edelman (2018), confirma essa tendência. O primeiro dado importante que a pesquisa identificou foi a constatação de que 2 em cada 3 pessoas são compradores motivados por causas. Eles escolhem, trocam, evitam ou boicotam uma marca baseado em seus posicionamentos em relação a questões sociais. 67% compraram de uma marca pela primeira vez por causa de suas posições em questões controversas e 65% não comprarão de uma marca por ter silenciado em relação a uma questão que eles teriam obrigação de se posicionar.

A pesquisa mostrou que 64% dos pesquisados são compradores por convicção. Os consumidores foram divididos em 3 grupos de acordo com seus comportamentos:

- 36% são espetadores: raramente compram ou punem marcas por causa de seus posicionamentos.
- 34% são seguidores: dependendo da questão e da marca, eles mudarão seu comportamento de compra baseado nos posicionamentos da marca.
- 30% são líderes: tem convicções fortes e apaixonadas, as marcas que eles compram são uma importante forma de expressar essas convicções.

Entre as faixas etárias, o estudo mostra um forte engajamento entre jovens e adultos, mas é no grupo dos mais velhos que o crescimento em relação ao ano anterior foi maior conforme Figura 14:

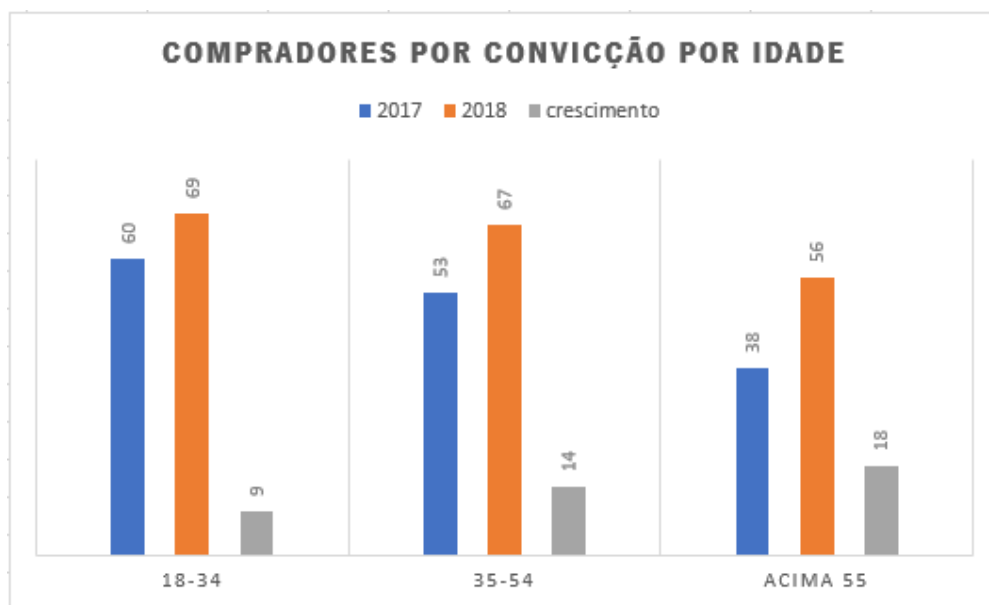


Figura 14: Compradores por convicção por idade
Fonte: (Edelman, 2018)

Os *Millennials*, um dos maiores grupos demográficos da atualidade, compõem a maioria entre os compradores por convicção. Esse grupo tem grandes expectativas das marcas. Eles vivem em um mundo cheio de problemas constantes – poluição do ar, falta de água potável, desigualdade social, racismo, criminalidade. Muitos gostariam que as marcas mostrassem preocupação não apenas com os lucros, mas com as comunidades em que servem e pelo mundo que vivemos.

Na análise em relação aos rendimentos, os números são parecidos entre as três classes sociais, entretanto, a classe média foi a que mais cresceu de um ano para o outro conforme Figura 15.

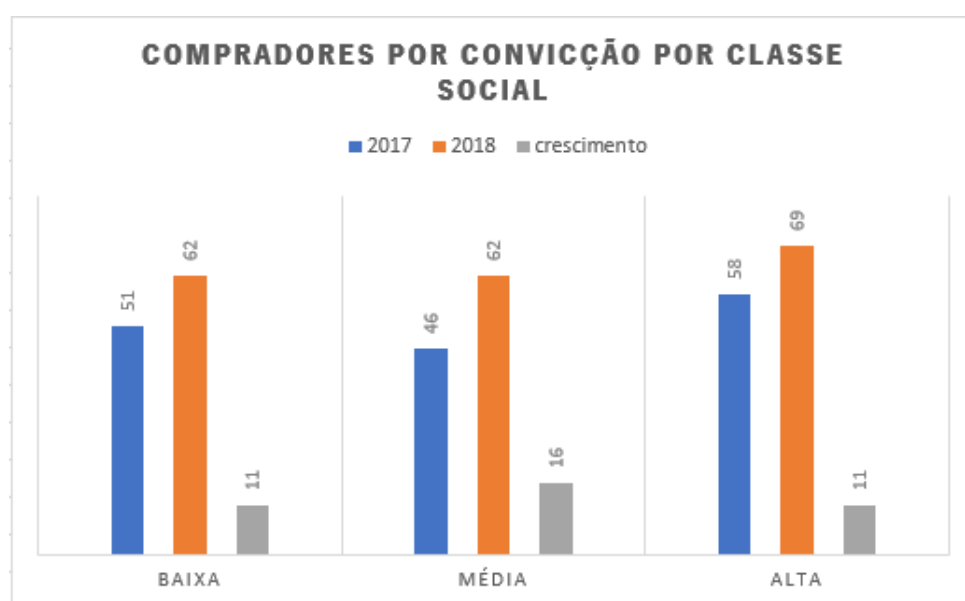


Figura 15: Compradores por convicção por classe social
Fonte: (Edelman, 2018)

O espectro do posicionamento das marcas passa por:

- Propósito: articular claramente o porquê de a marca existir e fazer um esforço proativo para alcançar esse propósito.
- Cultura: conectar seu posicionamento de forma autêntica a um momento relevante da sociedade.
- Ativismo: confrontar questões controversas que impactam diretamente as partes interessadas do seu negócio e/ou a marca.

Uma relação forte entre consumidor e marca é uma forma de capital da marca que é crucial no imprevisível e exigente mercado atual. Os consumidores que desenvolvem essa relação de confiança geralmente são os primeiros a comprar os novos produtos, defender a marca entre seus pares, defender contra críticos e permanecem fiéis, mesmo quando há boas razões para mudar. Esse comportamento protege uma marca das disrupções do mercado e dar-lhe permissão para introduzir suas próprias disrupções (Edelman, 2018).

Sarkar e Kotler (2018), argumentam que o ativismo pode ser progressivo ou regressivo e citam a indústria do tabaco como exemplo de empresas que pressionam os políticos por políticas regressivas, fazendo desse setor um forte ativista de marca. Outros ativistas regressivos são os setores de defensivos agrícolas, indústria armamentista e a indústria do álcool, que frequentemente travam lutas com especialistas em meio ambiente, segurança e saúde na tentativa de pressionar os governos a flexibilizarem leis e normas rígidas ligadas a esses produtos.

No lado do ativismo progressista, vemos mais e mais empresas buscando ter um impacto nos maiores problemas sociais. Essas empresas têm uma finalidade maior do que a simples busca de lucros e são cada vez mais vistas como líderes em suas áreas.

O CEO de melhor desempenho do mundo no ranking de 2015 da *Harvard Business Review* foi Lars Rebien Sorensen, CEO da Novo Nordisk, farmacêutica dinamarquesa. Segundo ele “a responsabilidade social corporativa nada mais é que maximizar o valor de sua empresa por um longo período. No longo prazo, questões sociais e ambientais se tornam questões financeiras.”

Os *rankings* pesam os resultados financeiros de longo prazo em 80% e o desempenho ESG (ambiental, social e de governança) em 20%. Com base em métricas puramente financeiras, Jeff Bezos, da Amazon, lidera todos os outros CEOs, mas a pontuação ESG fraca da Amazon o coloca na posição 87 no geral (Toit, 2016).

O ativismo de marca é uma evolução natural dos programas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e Ambiental, Social e de Governança (ESG). Esses esforços foram identificados como iniciativas impulsionadas pelo *marketing* e pelo corporativismo. O ativismo de marca surge com uma agenda orientada por valores para empresas que se preocupam com o futuro da sociedade e com a saúde do planeta (Sarkar and Kotler, 2018).

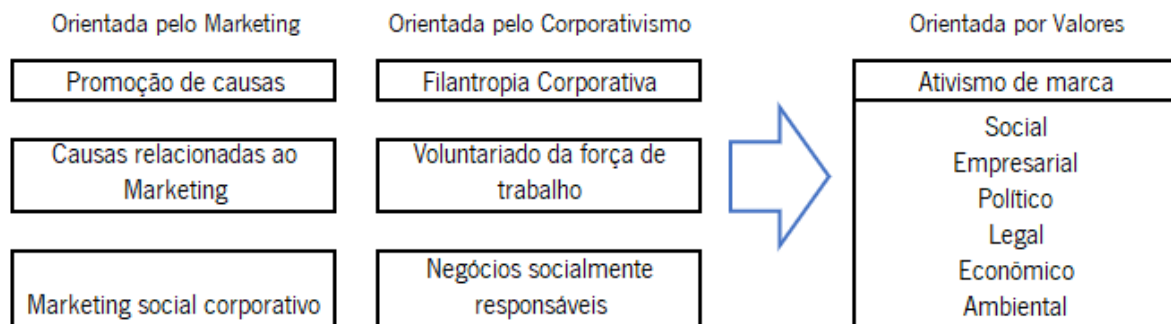


Figura 16: Agenda orientada por Valores
Fonte: (Sarkar e Kotler, 2018)

Conforme apresentado na Figura 16, o ativismo de marca comporta seis categorias principais:

- Ativismo social: inclui áreas como igualdade – de gênero, LGBTQ, raça, idade, etc. Também inclui questões ligadas aos direitos humanos, redução das desigualdades sociais, acesso à educação, etc.
- Ativismo legal: leis e políticas que impactam as companhias, como impostos, leis trabalhistas, etc.
- Ativismo empresarial: governança – organização corporativa, pagamento do CEO, compensação do trabalhador, relações de trabalho e sindical, etc.
- Ativismo econômico: inclui salário mínimo, políticas fiscais que impactam a desigualdade de salários, redistribuição da riqueza.
- Ativismo político: lobby entre empresas e candidatos, voto, regras de financiamento de campanhas, apoio ou protesto a partidos ou políticos eleitos.
- Ativismo ambiental: preservação do meio ambiente, leis e políticas de uso da terra, poluição do ar e da água.

Uma pesquisa realizada pela SproutSocial (2018), investigou quais questões sociais/políticas os consumidores consideram importantes que as marcas se posicionem. A figura 17 mostra as opiniões

dos consumidores, com percentuais bastante expressivos em leis trabalhistas, igualdade de gênero e meio ambiente. Um dado que chama atenção é o alto percentual de consumidores que consideraram que direitos LGBTQ não é um tema do qual as marcas deveriam se posicionar, mostrando que esse pode ser um tema controverso para as marcas se envolverem ou também um sinal do crescente conservadorismo em muitos mercados. No tema imigração, a maioria dos consumidores consideram que as marcas só devem se posicionar se o seu produto ou serviço tiver alguma relação com a temática.

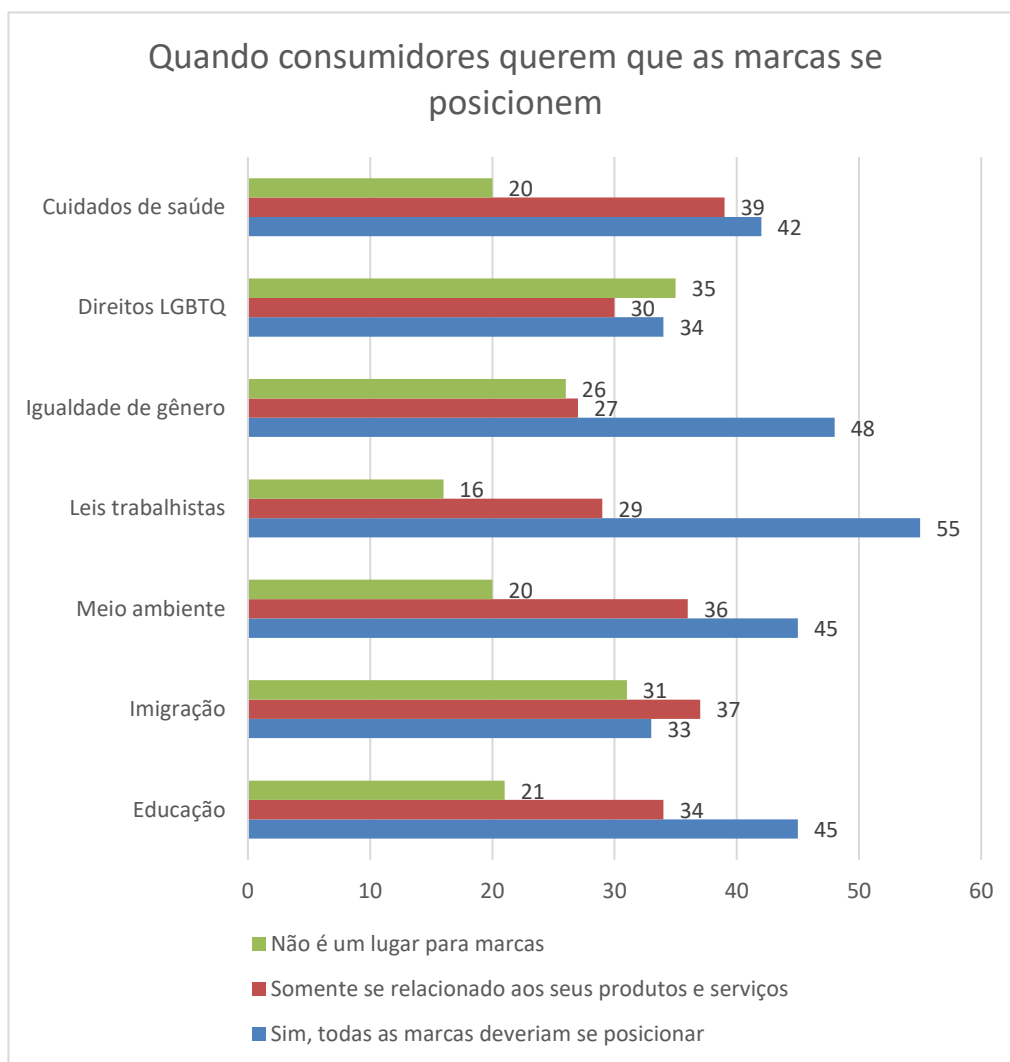


Figura 17: Quando os consumidores querem que as marcas se posicionem
 Fonte: adaptado de (SproutSocial, 2018)

É comum que as empresas foquem em uma das categorias que mais se relaciona ao seu tipo de negócio, mas é cada vez mais comum que as marcas se envolvam em diferentes tipos de ativismo.

Na indústria da moda, as áreas mais comuns sempre foram meio ambiente e relações de trabalho. Duas áreas sempre frágeis para uma das indústrias mais poluentes do mundo e recorrentemente denunciada

por desrespeito a leis trabalhistas. O desafio das empresas é lidar com o paradoxo do capitalismo, que ao mesmo tempo que tirou muitos da pobreza extrema, permite que a desigualdade permaneça de forma brutal em muitos países. As empresas podem exercer um papel central na transformação das relações do capital e do social.

Para Sarkar e Kotler (2018), os CEOs devem se tornar líderes-servos, não imperadores. Os trabalhadores precisam estar representados no Conselho de Administração da empresa. As empresas devem formular um conjunto de princípios e valores (que vão além de apenas gerar lucros para seus acionistas e administradores) para guiar seu comportamento.

O desafio é as empresas superarem o conceito de aumento dos lucros como propósito e perceberem que os lucros se tratam do resultado.

2.6.2 Boicote e Ativismo digital

Boicote é definido como uma tentativa de uma ou mais partes de atingir determinados objetivos exortando os consumidores a absterem-se de fazer compras de produtos ou marcas específicas (Friedman, 1991).

O boicote é um movimento ou comportamento coletivo, e não individual. Boicotar é uma forma de os consumidores expressarem seu poder a uma empresa, eles tentam exercer seus direitos e poderes para promover uma mudança positiva numa empresa/marca alvo (Shin e Yoon, 2018).

É a forma mais comum de os consumidores se expressarem contra ações antiéticas ou injustificadas das empresas. Grandes marcas de diferentes setores já foram alvo de boicotes organizados, em alguns casos, o boicote resultou inclusive em alterações nas políticas ou ações das empresas.

Com o advento das redes sociais, os consumidores e organizadores do movimento de boicote têm muitas plataformas com grande alcance. Em sua luta contra as grandes corporações e práticas organizacionais antiéticas, boicotes via rede social podem oferecer aos consumidores uma ferramenta poderosa que poderia permitir-lhes influenciar mudanças sociais, políticas governamentais e decisões corporativas.

Hollenbeck e Zinkhan (2006), investigaram o papel das comunidades online anti marca e observaram que a comunidade reforça a negatividade em relação a marca e influencia a atitude de um membro e/ou a decisão de tomar ação contra uma corporação. Com os recursos da internet, essas comunidades são mais poderosas e progressivas do que os movimentos sociais tradicionais, pois atingem um maior número de pessoas e pulverizam a ação com muito mais velocidade.

Allsop (2016), traça um paralelo entre três teorias relacionadas ao ativismo digital para tentar perceber o real impacto e potencial desse novo fenômeno. O ativismo preguiçoso, ou “*Slacktivism*” sugere que ações políticas on-line que exigem relativamente pouco tempo ou compromisso muitas vezes agem para suplantam, em vez de complementar o ativismo físico. Que tem pouco impacto político e servem mais para suprir necessidades egoístas dos participantes.

Em outra perspectiva, os quebradores de paradigma, ou “*Paradigma Shifters*” é a crença de que as redes sociais estão mudando fundamentalmente o comportamento político e desafia as estruturas de poder existentes na sociedade em um potencial caminho revolucionário. Neste caso, a rede social é a mola propulsora dos movimentos e aumenta os comportamentos ativistas existentes.

Já a terceira vertente fala dos facilitadores, nesse conceito a rede social é utilizada com parte de um conjunto mais amplo de atividades políticas, ela serve de catalisador de protestos. Ao invés de uma substituição das formas tradicionais, ela funciona como um complemento.

As redes sociais também têm sido úteis na unificação de grupos sociais díspares por trás de uma causa, mas por outro lado serviu para dar espaço a mais radicalização o que às vezes confunde e desarticula a mensagem e o movimento. A oportunidade de fala contribuiu para a formação de opinião, e para motivar indivíduos a participarem e se unirem a causas sociais ou políticas com mais frequência. As redes sociais não estão criando novas formas de protesto, mas ampliando formas tradicionais.

A fim de compreender como os ativistas percebem e constroem o ativismo via Twitter, Potts *et al.*, (2014) identificou o potencial das redes sociais como mediadores de movimentos sociais, apesar do ceticismo comum em achar que esse tipo de ativismo não sai das redes para a vida real. O estudo mostrou que 25% dos usuários disseram estar mais envolvidos em assuntos "políticos" após lerem e discutirem publicações sobre isso, e 16% dizem ter mudado seu ponto de vista após ter lido publicações sobre determinados assuntos.

De fato, cada vez mais protestos têm sido organizados através das redes sociais, o termo “*hashtivism*” foi criado para denominar o ativismo por *hashtags*, em que uma # pode unificar um movimento, ou mesmo criá-lo, impulsioná-lo e modificá-lo. A capacidade de organização e proliferação da informação *online* é infinitamente mais rápida que qualquer movimento feito presencialmente. O que ocorre é que muitas corporações ainda não se prepararam para essa nova ferramenta que dá mais poder ao consumidor-cidadão e o coloca em um lugar de protagonismo nas decisões das empresas.

Van den Broek, Langley e Hornig (2017), investigaram os efeitos que protestos *online* têm tido na avaliação de acionistas e consumidores. Através de um experimento *online* foi verificado o efeito de um

protesto *online* na percepção dos consumidores e na intenção de compra, além de uma análise financeira após o ocorrido. De acordo com o estudo, campanhas *online* contra empresas podem trazer danos financeiros, de reputação e de vendas quando essas campanhas conseguem mobilizar consumidores de forma eficiente. As empresas podem minimizar esses danos dependendo de suas respostas. Apesar de as empresas poderem minimizar o impacto no que se refere a intenção de compra, os efeitos negativos na imagem da marca podem ser irreversíveis.

As redes sociais sem dúvidas trouxeram uma nova dinâmica para as comunicações. O Facebook traz um resinificado para os ativismos e a política dos *trending topics* (tópicos mais falados) traz à tona o questionamento do quanto as redes sociais podem manipular as pessoas. Segundo Johnson (2017), os *trending topics* criam de certa forma uma bolha social onde as pessoas são induzidas a verem o que é "pré-selecionado" para elas. Quanto mais as pessoas se engajam numa causa, num tema, esse tópico vai subindo e sendo visto por mais pessoas, num efeito bola de neve. O autor chama atenção a outra questão controversa que é a facilidade de criação de *fake news* e sua rápida proliferação. O Facebook tem sido sistematicamente cobrado pelas autoridades para encontrar formas de filtrar e barrar essas notícias falsas.

Se por um lado, as redes sociais podem trazer transtornos como a proliferação de *fake news*, e se tornar o grande canal de protestos contra empresas, por outro lado essas novas tecnologias apresentam oportunidades de mercado como nunca vistas antes.

2.6.3 Ativismo na moda

“Neste lugar, em 25 de março de 1911, 146 trabalhadores perderam suas vidas no incêndio da Companhia de Blusas Triangle. Deste martírio resultaram novos conceitos de responsabilidade social e legislação do trabalho que ajudaram a tornar as condições de trabalho as melhores do mundo (International Ladies' Garment Workers' Union – ILGWU)”.

Esse texto está numa placa na Universidade de Nova Iorque, mesmo local onde se deu o incêndio há mais de 100 anos atrás. A indústria têxtil tem um papel histórico que marcou o ativismo feminino e do trabalho. Entre os 146 trabalhadores mortos, 125 eram mulheres, e na época, um movimento de greves encabeçado por um grupo de mulheres reivindicava redução da jornada de trabalho e melhorias nas condições de trabalho. Os empregadores tentavam coibir o apoio às greves, fechando as portas das fábricas, cobrindo os relógios e restringindo a ida às casas de banho. Foi nesse cenário que o incêndio começou e muitos trabalhadores não conseguiram escapar da morte (Blay, 2001).

Esse dia ficou lembrado pela luta dos direitos femininos e é apontado com um dos eventos que culminaram na escolha do dia internacional da mulher.

156 anos depois, acontece outra tragédia novamente em uma fábrica de roupas, em 2013 um colapso no edifício da Fábrica Rana Plaza em Bangladesh deixa 1133 trabalhadores mortos e 2500 feridos (BBC, 2013).

Os dois eventos são marcados por uma questão em comum, a precarização das condições de trabalho em detrimento de menores custos e maiores lucros. Se antes, na era pós-Revolução Industrial, as mulheres e crianças eram a mão-de-obra barata disponível, nos dias atuais, países asiáticos e do médio oriente são os mais “competitivos” fornecedores de toneladas de tecido, vestuário e calçado para países ocidentais.

Quase dois séculos depois, vemos a indústria têxtil andar as voltas e ter pouco progresso no que se refere a sustentabilidade social de sua cadeia produtiva. No campo ambiental, a situação não é muito diferente, a cadeia têxtil tem impactos ambientais seríssimos. O algodão que faz uso de enormes quantidades de terra, água e pesticidas para seu plantio, o curtimento do couro que é altamente poluente, a criação de ovelhas para produção de lã que representa devastação ambiental e crueldade animal, fibras oriundas do petróleo, como o poliéster, além de um dos maiores problemas da atualidade que é o descarte têxtil.

Toda a cadeia produtiva, da fibra ao produto acabado representa impactos sociais e ambientais enormes e são hoje um dos grandes desafios das empresas. Por tudo isso, essas duas vertentes - relações de trabalho e meio ambiente, tem sido historicamente, as áreas que as marcas de moda são mais cobradas e onde colocam maior foco quando se envolvem em algum tipo de ativismo.

Algumas poucas exceções como a pioneira Benetton, que sempre teve um posicionamento bastante crítico a diversos temas principalmente na década de 1990. A marca ficou conhecida por suas campanhas polêmicas e questionadoras. Sida, racismo, violência doméstica, desemprego, diferenças entre culturas e até mesmo políticas, foram alguns dos temas que a marca abordou.

No caso da Benetton, suas campanhas focavam-se mais nas fotos publicitárias com a intenção de chocar e criar barulho. Uma das campanhas mais polêmicas da marca aconteceu em 2011, a campanha *Unhate* mostrava líderes políticos de lados ideológicos opostos se beijando na boca. A foto do Papa Bento XVI beijando o imã sunita do Cairo e do Presidente Barack Obama fazendo o mesmo com o líder chinês Hu Jintao e o venezuelano Hugo Chávez geraram protestos e um processo do Vaticano (Fig.18).



Figura 18: Campanha Unhate Benetton 2011

Fonte: <https://observador.pt/2015/10/28/50-anos-50-imagens-campanhas-benetton/> (acedido em 11 de julho de 2019)

A Benetton era uma exceção para sua época, política sempre foi um assunto evitado pela maioria das marcas e a neutralidade era o lugar seguro para os negócios.

Nos últimos anos, a democratização dos meios de comunicação deu voz a indivíduos e grupos antes negligenciados. A participação política foi revalorizada como um viés importante na vida em sociedade e temas como racismo, feminismo, padrões de gênero, imigração, liberdade religiosa, entre outros se tornaram grandes protagonistas das pautas sociais. Naturalmente, esses temas também afetam as relações de consumo.

Canclini (2005), observa que homens e mulheres percebem que muitas das perguntas próprias dos cidadãos – a que lugar pertencem e que direitos isso me dá, como posso me informar, quem representa meus interesses – recebem sua resposta mais através do consumo privado de bens e dos meios de comunicação de massa do que pelas regras abstratas da democracia ou pela participação coletiva em espaços públicos.

A moda enquanto espelho da sociedade, absorve esses conceitos e faz uso deles. Recentemente a marca norte americana Otherwild resgatou slogans registrados em fotos de protestos nos anos 1970 e estampou em suas camisetas. A t-shirt “*The Future is Female*” virou símbolo da marca (Fig.19)

Maria Grazia Chiuri pegou emprestado o título de um livro da autora nigeriana Chimamanda Ngozie Adichie, “*We Should All Be Feminists*”, para estampar uma camiseta da coleção que marcou sua estreia como a primeira mulher na direção criativa da Dior (Fig.20).



Figura 19: "The Future is Female" – inspiração 1975 e modelo comercializado pela Otherwild



Figura 20: Livro *We Should All Be Feminists* e t-shirt comercializada pela Dior
 Fonte: Websites da Amazon e da Dior (acedido em 11 de julho de 2019)

O crescimento do movimento feminista nas últimas décadas não passou despercebido pela indústria da publicidade: nos últimos 25 anos, os profissionais de *marketing* aperfeiçoaram o conceito de "*femvertising*" - palavra formada pela junção de dois termos em inglês: "*feminist*" (feminista) e "*advertising*" (propaganda). Trata-se, na prática, de usar a retórica do movimento que defende a igualdade de direitos entre homens e mulheres para vender produtos ou serviços. Outra definição dada para o termo *femvertising* pode ser a propaganda que usa pessoas, mensagens e imagens ligadas ao movimento pró-mulheres para promover o protagonismo das mulheres (BBC, 2018).

Eventos recentes como o *Brexit*, a polarização extrema das eleições dos EUA e Brasil marcaram o fortalecimento do movimento nacionalista e conservador que se prolifera pelo mundo. Na semana de

moda de Nova Iorque várias marcas usaram as passarelas para se posicionarem politicamente, a vitória de Donald Trump despertou uma onda de coleções com mensagens muito diretas sobre temas que se tornaram guerras ideológicas no país.

Prabal Gurung, que desenhou camisetas para a campanha eleitoral de Hillary Clinton, fez uma série delas com dizeres como: *“Revolution has no borders”, “I am an immigrant”, “We will not be silenced”,* entre outros (Fig.21).



Figura 21: Prabal Gurung Semana de Moda NY

Fonte: <https://www.harpersbazaar.com/fashion/fashion-week/g8505/prabal-gurung-fall-2017-finale/> (acedido em 11 de julho de 2019)

Em uma interessante interseção entre moda e política surgiu a irreverente Bristol, marca britânica famosa pelas camisetas pró-Jeremy Corbyn (líder da oposição à proposta do *Brexit*). A marca toma emprestado logos de grandes marcas e substituiu o nome delas pelo político britânico. As t-shirts viraram febre nas ruas e em festivais de música no verão europeu (Fig.22).



Figura 22: Camisetas Bristol com nome do político britânico Jeremy Corbyn
Fonte: <https://bristolstreetwear.net/> (acedido em 12 de julho de 2019)

A grande crítica que a moda sofre é de até que ponto essas mensagens de protestos realmente se configuram como ativismo. Graça (2017), pondera que é muito importante se posicionar e vocalizar mensagens de “empoderamento” e protesto, mas é mais importante ainda que as marcas, especialmente as grandes, invistam de fato nas ideias que pregam, dismantando barreiras dentro do seu próprio sistema. Uma moda realmente alerta para injustiças não deve explorar movimentos sociais para se alinhar a uma tendência lucrativa de comportamento.

De fato, ser ativista não pode ser mera tendência, tem a ver com uma conscientização verdadeira que implica responsabilidade e transparência. Ter uma camiseta com uma mensagem feminista e questionadora, mas não ter políticas de paridade salarial entre os gêneros na empresa não parece muito coerente. Uma frase politizada numa t-shirt sem de facto se comprometer com meios éticos e justos de produção não será suficiente para se autodeclarar uma marca ativista. Como visto nos capítulos anteriores, é preciso bem mais que isso para que o consumidor sinta que seus interesses estejam sendo de fato representados pelas marcas.

No capítulo a seguir serão apresentados alguns estudos de caso de marcas globais que usam o ativismo como ferramenta de comunicação e quais estratégias podem trazer melhores resultados.

3. TRABALHO EMPÍRICO

3.1 Metodologia

Formular o projeto da pesquisa, ou seja, o desenho de como a pesquisa será estruturada e conduzida é determinante para se conseguir atingir os objetivos propostos. A *research question* e os objetivos determinarão a abordagem, a estratégia, as técnicas de coleta de dados e os processos de análise dos resultados (Saunders, 2009).

Optou-se por combinar diferentes métodos e técnicas de coletas de dados. Métodos mistos de pesquisa permitem ao investigador abordar *research questions* mais complicadas e coletar uma matriz de evidências mais ricas e fortes (Yin, 2009).

O levantamento de dados de fontes secundárias através da revisão bibliográfica é fundamental para se saber em que estado se encontra atualmente o problema e que se estabeleça um modelo teórico inicial de referência. A pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras (Marconi e Lakatos, 2006).

A pesquisa de campo pode ser dividida em: quantitativo-descritivas, exploratórias ou experimentais. O presente estudo, trata-se de um estudo exploratório e qualitativo. Pesquisas exploratórias são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos (Marconi e Lakatos, 2006).

Por tratar-se de uma investigação que pretende estudar as relações das variáveis de um cenário em constante mudança, é crucial compreender o contexto da pesquisa através de eventos reais para que se consiga por essas hipóteses em perspectiva. Portanto serão feitos estudos de caso de três marcas globais inseridas no ambiente do ativismo para compreender quais são as estratégias usadas pelas marcas para comunicar seu posicionamento de forma a engajar o público, como elas administram crises oriundas de algum tipo de ativismo e como elas calculam o risco financeiro e de imagem ao se envolverem em temas controversos. Foram escolhidas grandes marcas e com presença global por serem geralmente precursoras em tendências de mercado e pela maior facilidade de acesso às informações financeiras

das empresas. Por se tratar de grandes companhias com presença na bolsa de valores, essas são obrigadas a reportarem publicamente suas finanças.

Yin (2009) argumenta que quanto mais a *research question* procura explicar alguma circunstância atual como por exemplo “como” ou “porquê” algum fenômeno social complexo funciona, mais relevante será o uso da metodologia do estudo de caso. Essa metodologia é especialmente relevante quando a investigação requer uma extensiva e profunda descrição de algum fenômeno.

A escolha por múltiplos casos se faz pela necessidade de um estudo mais “robusto” considerando a variedade e complexidade da indústria em questão. Segundo Saunders (2009), o uso de múltiplos casos justifica-se pela necessidade de estabelecer se as conclusões do primeiro caso ocorrem em outros casos e, a partir disso, se é possível generalizar a partir dessas conclusões. Yin (2009), pondera que estudos de caso são generalizáveis para proposições teóricas e não para populações ou universos. Neste sentido, estudo de caso não representa uma amostra, ao utilizar essa metodologia o objetivo será expandir e generalizar teorias e não enumerar frequências. Para o autor, essa metodologia investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade em um contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes.

Optou-se também pelo método de análise longitudinal para avaliar a relação entre o envolvimento das marcas no ativismo e as reações geradas nas suas redes sociais.

A análise longitudinal é um tipo de pesquisa que envolve observações repetidas das mesmas variáveis por um determinado período de tempo, basicamente dados longitudinais apresentam informações sobre o que aconteceu com um conjunto de unidades através do tempo (Ruspini, 2004).

Há diferentes tipos de métodos para levantamento de dados longitudinais. De acordo com Ruspini (2004), os mais comuns são:

- Estudos transversais repetidos (tendência), são realizados regularmente, sempre usando uma amostra amplamente diferente ou uma amostra completamente nova;
- Estudos longitudinais prospectivos (painel), o mesmo conjunto de dados são avaliados repetidamente ao longo de um período de tempo;
- Estudos longitudinais retrospectivos (histórico de eventos ou dados de duração) tenta-se reconstruir eventos e aspetos do curso de vida dos entrevistados.

O método prospectivo (painel) foi considerado o mais adequado para levantamento de dados dessa variável. Esses dados serão analisados em conjunto com os estudos de caso. As reações dos seguidores

das marcas estudadas foram monitoradas nas principais redes sociais durante os dias relativos aos eventos relacionados ao envolvimento no ativismo.

Para compreender o quanto o posicionamento e ativismo das marcas influencia na decisão de compra dos consumidores e tentar estabelecer padrões no comportamento de consumo foi escolhido o método *focus group*. Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratória, onde as opiniões de um grupo são analisadas com a participação de um mediador (Marconi e Lakatos, 2006). A intenção é triangular esses dados com os estudos de caso afim de chegar a conclusões mais esclarecedoras.

Essa técnica apresenta vantagens por ser flexível e permitir interação entre o grupo, os participantes podem refletir sobre suas opiniões ao mesmo tempo que o investigador tem a oportunidade de comparar as diferentes visões sobre o mesmo tema. A discussão em grupo permite uma observação mais profunda das opiniões dos participantes, pois além das palavras também foca no comportamento e nas reações (Morgan, 1998).

Existem várias técnicas para a seleção dos participantes, para Saunders e Townsend (2018), o desafio é escolher aquele que seja mais relevante para *research question*. As técnicas mais usadas em pesquisas qualitativas são agrupadas em três tipos: proposital, voluntário e aleatório. O tipo escolhido para o presente estudo foi o proposital, onde a escolha do participante é feita baseado no julgamento do pesquisador. A seleção dos participantes foi feita a partir de um pré-seleção que atendia a critérios levantados na revisão bibliográfica formando assim um grupo mais homogêneo.

A amostragem homogênea se baseia no julgamento do pesquisador para identificar um grupo ou subgrupo relevante específico e, em seguida escolher participantes de dentro desse grupo. Os dados coletados dos participantes são, portanto, provavelmente semelhantes permitindo maior exploração aprofundada e pequenas diferenças que sejam mais aparentes (Saunders e Townsend, 2018).

Em pesquisas qualitativas com grupos relativamente homogêneos, Saunders e Townsend (2018), sugerem entre quatro e doze participantes.

3.2 Estudo de caso - Nike

3.2.1 A empresa Nike Inc.

A companhia Nike, Inc. foi fundada em 8 de setembro de 1969 em Beaverton, Oregon, EUA por Bill Bowerman, treinador de atletismo da Universidade do Oregon e por seu ex-aluno Phil Knight.

Os negócios da empresa são voltados para o desenvolvimento, *marketing* e vendas de calçados, vestuário, equipamento e acessórios desportivos, tendo como principal produto os calçados. Trata-se de uma companhia global com 1152 lojas em todo o mundo (Statista, 2019). Suas operações estão presentes na América do Norte, Europas Ocidental, Central e Oriental, China e região, Japão e Mercados Emergentes. A empresa conta com 76.700 funcionários e seu volume de negócios em 2018 foi de US\$ 36.4 bilhões de dólares (Nike, 2018).

Além da marca Nike, a empresa também tem em seu portfólio as marcas Hurley, Converse e Jordan. A companhia comercializa seus produtos através de lojas próprias, retalhistas especializados, websites e através de um *mix* de distribuidores independentes e licenciados ao redor do mundo. Seus principais concorrentes são: Adidas, ASICS, Li Ning, lululemon athletica, Puma, V.F. Corporation e Under Armour.

A Nike, principal marca do grupo, leva o nome da deusa grega Niki, que simboliza a vitória. Seu icônico logo é conhecido em todo o mundo e seu emblemático slogan *Just Do It* fazem da Nike símbolo de liderança e admiração. Líder em seu segmento, é hoje a marca de vestuário mais valorizada do mundo (Interbrand, 2018).

A empresa foi pioneira no movimento de terceirização da produção, que posteriormente veio a se tornar o padrão global. Desde o início de sua fundação, o foco do negócio era se concentrar na inteligência de *marketing*, design e inovação. Foi pioneira também no *marketing* desportivo moderno, a Nike elevou o culto ao atleta a um nível nunca visto antes. O contrato milionário com o ainda desconhecido jogador de basquete Michael Jordan criou uma nova forma de relação entre marcas e atletas. A contratação é considerada uma das mais importantes da história da empresa e o Air Jordan, tênis criado em parceria com o atleta, é o produto de maior sucesso da marca.

Na década de 1980, as campanhas com Michael Jordan e o slogan *Just Do It* colocaram a companhia no imaginário popular do planeta. Além de Jordan, a Nike também assinou um contrato vitalício (algo inédito na época) com o golfista prodígio Tiger Woods e o jogador de futebol mais famoso da década de 1990, o brasileiro Ronaldo. A partir disso a marca decidiu investir pesado no futebol e passou a ser patrocinadora oficial de algumas seleções e clubes importantes.

Depois de uma década promissora, a marca se envolveu em sua primeira polêmica. Após acusações de trabalho infantil e maus-tratos em fábricas terceirizadas da empresa, ONGS passaram a fazer campanha contra a marca. O auge dessa crise ocorreu no final dos anos 1990, quando a Revista Life divulgou a foto de um paquistanês de apenas 12 anos costurando uma bola de futebol da multinacional (Fig.23).

Esse episódio estigmatizou a marca como leniente com práticas antiéticas de trabalho e fez com que a empresa tivesse queda abrupta nas vendas. A recuperação passou por uma transformação profunda na liderança da companhia, com a contratação de vários executivos de fora e a criação de um código de responsabilidade social.

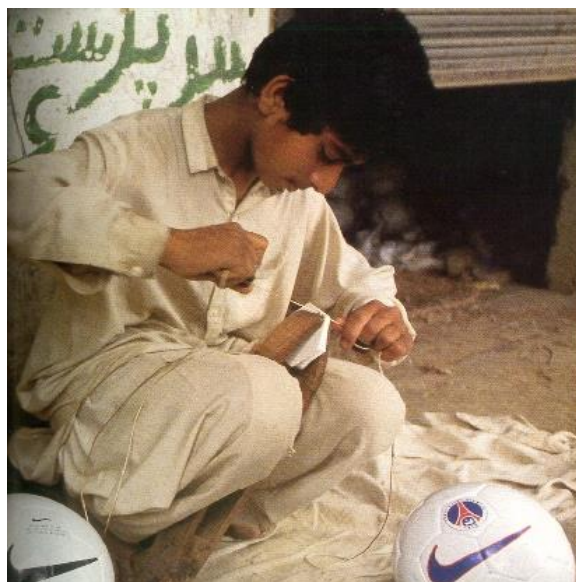


Figura 23: Menino paquistanês costurando uma bola da Nike, imagem divulgada pela Revista Life em 1996

Fonte: <https://thegreenestpost.com/5-empresas-envolvidas-com-trabalho-escravo/> (acedido em 23 de julho de 2019)

A partir do início dos anos 2000, a empresa sofreu muitas mudanças estruturais com a volta do CEO Phil Knight. Essa nova fase é marcada por novos lançamentos de produtos e por aquisições importantes como a Converse.

Poucos anos depois, o ícone e cérebro por trás da Nike decide se aposentar. O cargo é então ocupado por Mark Parker, CEO da empresa desde 2006, mudou a percepção de que a marca não sobreviveria sem o seu fundador. Parker é funcionário da companhia desde 1979, começou como *designer* e ocupou 12 posições antes de chegar a CEO.

A marca da gestão de Parker é a obsessão pelo contacto com os consumidores, a quem os funcionários sempre se referem como atletas. Parker substituiu as antigas divisões de produtos – calçados, roupas e acessórios – por seis categorias: futebol, basquete, corrida, desporto de ação, roupas desportivas e itens para mulheres. Essas áreas ganharam autonomia e funcionam hoje virtualmente como núcleos, com equipas dedicadas de *designers* e pessoal de *marketing*, vendas e promoções.

Parker também cortou 5% da mão-de-obra direta, e reorganizou as regiões geográficas. O corte atingiu principalmente camadas intermediárias de gerenciamento e diminuiu a distância entre o topo e a base.

O número de regiões cresceu de quatro para seis, com a criação de áreas exclusivas para a China e o Japão, que não existiam, e um agrupamento dos países de mercados emergentes. Com isso, o caminho das principais filiais até o topo também foi encurtado.

Em uma entrevista concedida a Revista Época Negócios, o CEO disse que o objetivo é “tornar a companhia ainda mais competitiva e relevante, por estar mais conectada aos atletas. E usar o conhecimento que nasce desse processo em inovações” (Porto, 2009).

A Nike é uma marca com uma cultura muito forte, mas é perceptível a evolução da marca nos últimos anos. A marca tem reforçado seu propósito através da sua comunicação. No site institucional da empresa, a página de abertura traz um vídeo de pessoas praticando diferentes esportes e a missão em caixa alta, deixando claro a mensagem principal da marca (Fig.24).



Figura 24: Missão no site institucional da Nike
Fonte: <https://about.nike.com/> (acedido em 24 de julho de 2019)

Logo abaixo do vídeo segue a declaração de missão da marca: “Nossa missão é o que nos leva a fazer todo o possível para expandir o potencial humano. Fazemos isso criando inovações desportivas, tornando nossos produtos mais sustentáveis, construindo uma equipa global criativa e diversificada e causando um impacto positivo nas comunidades em que vivemos e trabalhamos.”

A marca dedica ainda uma sessão exclusiva do *website* para falar do propósito do negócio (Fig.25). Com subseções direcionadas a Igualdade, Comunidades, Fabricação, Meio Ambiente e Produto. Nessa sessão a marca explora os projetos direcionados a essas questões numa tentativa de mostrar transparência e comprometimento com essas causas.

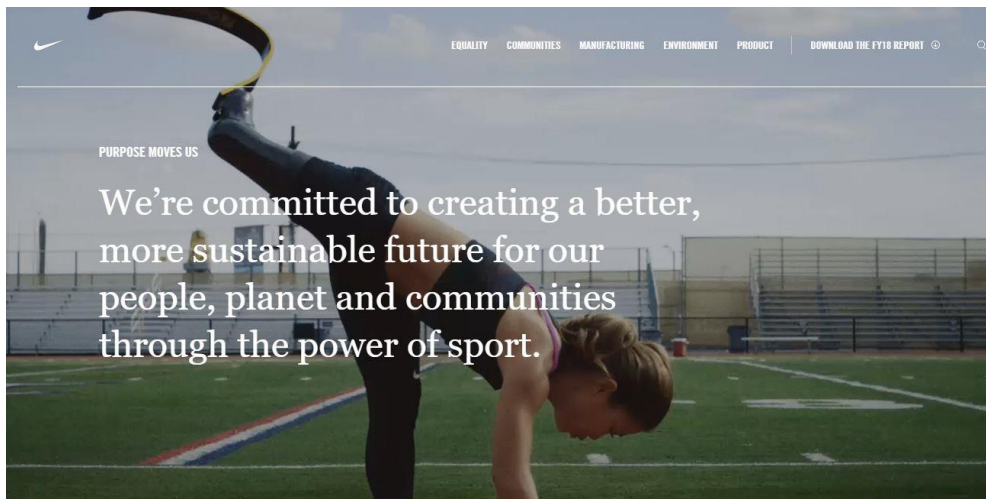


Figura 25: Página dedicada ao propósito da empresa
Fonte: <https://purpose.nike.com/> (acedido em 24 de julho de 2019)

Na mesma página, é apresentada uma declaração do CEO Mark Parker: “Diante dos desafios de hoje – das mudanças climáticas à desigualdade e à maneira como comprometemos o potencial da próxima geração – acredito que ainda precisamos dos nossos sonhos mais ousados.”

As redes sociais da marca se dedicam a inspirar atletas amadores através de histórias de superação e através dos atletas profissionais patrocinados pela marca. Não há foco no produto, o foco é na narrativa. No instagram e no youtube, o foco é dado ao conceito do slogan *Just Do It*. O texto de perfil do instagram diz: “Se você tem um corpo, você é um atleta. Just Do It”.

A marca lança periodicamente campanhas ligadas a superação através de seu *slogan*. Uma das mais recentes e muito bem repercutida foi a campanha “Dream Crazier”, mostrando a superação de muitas atletas mulheres e a inspiração de que as mulheres podem fazer qualquer coisa que quiserem (Fig.26). Com a narração de Serena Wiliams, melhor tenista do mundo, a mensagem inspira mulheres a mostrarem “o que sonhos loucos podem fazer”. O engajamento da marca em campanhas ligadas a causas de minorias tem-se intensificado como nunca antes. A marca se posiciona em muitos assuntos ligados a desigualdades e usa essa ferramenta como estratégia na sua comunicação.



Figura 26: Campanha "Dream Crazy" mostra primeira mulher que correu uma maratona tentando ser impedida

Fonte: <https://www.youtube.com/user/nike/> (acedido em 24 de julho de 2019)

A campanha "Dream Further" direcionada exclusivamente às mulheres foi lançada durante a Copa do Mundo de Futebol feminino. Com a mensagem *"Don't change your dream, change the world"* a campanha foi exaustivamente compartilhada pelo público e endossada pela capitã do time dos EUA, Megan Rapinoe. Mulher e homossexual, Megan sofreu resistência e preconceito no desporto e travou uma batalha ideológica com o presidente Norte Americano ao se recusar a ir a Casa Branca receber as congratulações pela vitória do campeonato mundial (Fig.27).



Figura 27: Post no Instagram na Nike enaltecendo a conquista do Mundial pela seleção feminina norte-americana

Fonte: <https://instagram.com/nike/> (acedido em 24 de julho de 2019)

3.2.2 Análise do uso do ativismo como ferramenta estratégica da marca Nike

A Nike vem construindo ao longo dos anos uma imagem muito forte do seu conceito e do seu propósito. Nos últimos anos essa imagem tem sido reforçada e como pioneira que é, a marca entendeu rapidamente que tomar uma posição sobre questões que afetam diretamente seu público pode ser uma forma poderosa de comunicar os valores e a cultura da marca.

O uso do conceito por trás do seu *slogan* tem sido o catalisador de todas as suas campanhas nos últimos anos, e no aniversário de 30 anos desse símbolo da marca, a campanha de comemoração foi disruptiva e surpreendente e colocou a Nike como líder do ativismo de marca dos novos tempos.

No mercado global, as marcas devem representar algo, mesmo que isso signifique sacrificar um segmento de seus clientes para se manterem conectados com o segmento que elas estão conscientemente direcionadas (Sarkar e Kotler, 2018). É o que mostra a polarização política do mercado que está forçando as empresas a examinarem seus valores e tomar uma posição.

A Nike entrou no centro dessa discussão quando decidiu fazer de Colin Kaepernick o rosto de sua campanha de aniversário de 30 anos do slogan *"Just do it"* (Fig.28). O atleta do futebol americano causou polêmica ao ajoelhar-se durante o hino nacional em protesto contra a violência policial e discriminação contra minorias raciais.

A atitude de Colin foi duramente criticada por "patriotas", conservadores e pelo presidente Donald Trump. Seu protesto custou sua carreira, ele perdeu o contrato com seu clube e foi indiretamente banido da NFL (*National Football League*). A Nike, estrategicamente o escolheu para representar a campanha: *"Believe in something, even if it means sacrificing everything"* e criou um fundo de apoio às causas de Colin. Ao tomar uma posição pública contra o presidente Trump e a NFL, a Nike reacendeu o debate sobre direitos, patriotismo e politização do desporto.



Figura 28: Campanha 30 anos do slogan "Just Do It"

Fonte: <https://www.instagram.com/p/BnRoVQTIFK9/> (acedido em 04 de julho de 2019)

A reação foi agressiva. O presidente engajou seus seguidores a atacar a marca e mais uma vez criou um momento de polarização e divisão (Fig.29). Em protesto, consumidores criaram um movimento de boicote à marca e postaram vídeos nas redes sociais queimando produtos e cortando o logo da marca nos produtos (Fig.30).

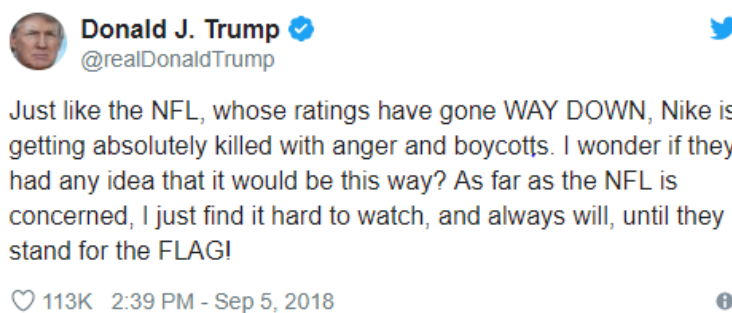


Figura 29: Tweet do Presidente Donald Trump sugerindo boicote a Nike
Fonte: <https://twitter.com/realDonaldTrump> (acedido em 04 de julho de 2019)



Figura 30: Consumidores publicam vídeos queimando os produtos da marca
Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=CHJHcypw8M4> (acedido em 04 de julho de 2019)

Os protestos contra a Nike foram enormes. Um caso emblemático foi da loja Prime Time Sports em Colorado Springs que decidiu boicotar a marca deixando de vendê-la (Bogage, 2019). O dono da loja, Stephen Martin questionou o apoio da Nike à Colin dizendo que ele sacrificou apenas seu salário e que muitos veteranos de guerra haviam sacrificado muito mais. Disse que a Nike deveria honrar a bandeira e que como protesto deixaria de vender artigos da marca. O negócio que já vinha fragilizado, sofreu as consequências da decisão radical de Martin. Cinco meses após o início do boicote, a loja veio a falência. Depois de 21 anos de atividade, a Prime Time Sports fechou suas portas. Martin admitiu que ter uma loja desportiva e não vender Nike é como ter um

posto de gasolina e não vender gasolina, mas disse não se arrepender do ato. Esse é um exemplo da polarização extrema que a campanha em torno de Colin Kaepernick gerou.

3.2.3 Análise do possível impacto financeiro gerado pela campanha

Os efeitos gerados para a marca foram imediatos, em menos de 24 horas após o anúncio da campanha, a Nike recebeu mais de U\$43 milhões de dólares em audiência por impacto de media (Novy-Williams, 2018). Apesar do boicote, as vendas *online* da marca cresceram 31% nos dias subsequentes à campanha, um ganho de 17% em comparação com o mesmo período do ano anterior (Edison, 2018).

Foi feita uma análise do volume de vendas no período em que a campanha foi lançada para tentar identificar possíveis impactos financeiros gerados.

O ano fiscal da Nike é dividido em trimestres, o primeiro trimestre corresponde a junho, julho e agosto; o segundo trimestre corresponde a setembro, outubro e novembro; o terceiro trimestre corresponde a dezembro, janeiro e fevereiro e o quarto trimestre corresponde a março, abril e maio. O lançamento da campanha com Colin Kaepernick aconteceu em setembro de 2018, ou seja, período correspondente ao segundo trimestre.

Desta forma, foi feita a análise financeira do segundo trimestre do ano de 2018, mas também dos anos 2017 e 2019, para identificar alterações nos números antes e depois da campanha. Adicionalmente entendeu-se como relevante a análise completa dos períodos fiscais de 2017, 2018 e 2019, já que os efeitos financeiros poderiam ser sentidos ao longo do tempo (Fig.31).

Ao contrário dos impactos de imagem que tendem a ser mais imediatos, a possibilidade de boicotes ou mesmo de adesão à marca por identificação e apoio a campanha poderiam ocorrer nos trimestres seguintes.

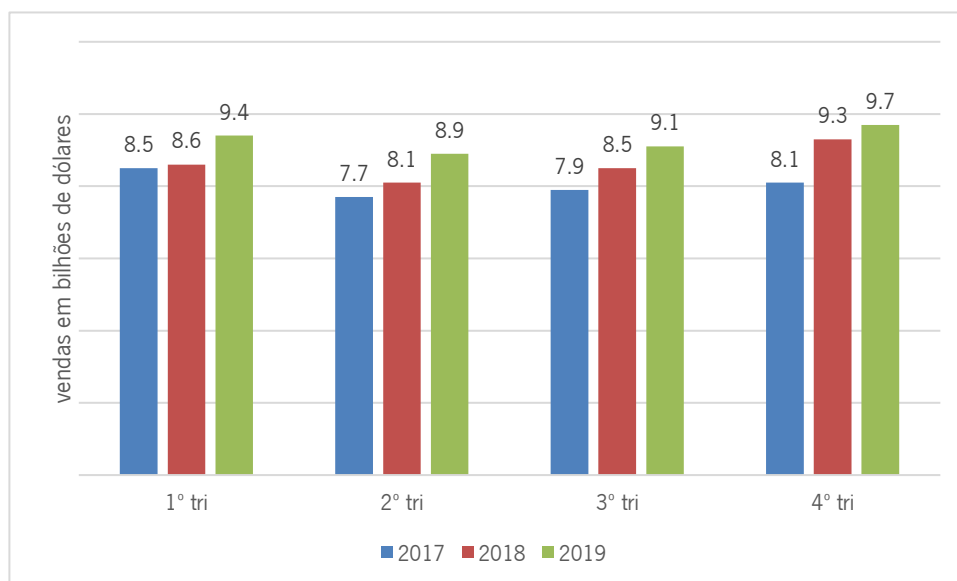


Figura 31: Análise financeira da Nike

Fonte: (Nike, 2019)

No segundo trimestre de 2018, período em que a campanha foi lançada, as vendas tiveram crescimento de 9% em relação ao mesmo período de 2017. Esse aumento sugere que não houve impacto imediato de possíveis boicotes a marca. O terceiro trimestre de 2018, meses subsequentes ao período da campanha, também apresenta crescimento nas vendas, tanto em relação ao ano anterior, como em relação ao trimestre anterior. Quando feita uma análise geral dos números, fica claro o aumento progressivo em todos os trimestres e o crescimento consistente nos três anos observados.

3.2.4 Análise longitudinal das redes sociais da Nike

Foi estabelecido o período entre 02/09/2018 (um dia antes do lançamento da campanha) e 05/09/2018 (dois dias depois do lançamento) para fazer uma análise do desempenho e movimentação das principais redes sociais da marca durante o lançamento da campanha.

O objetivo dessa análise é observar qual o impacto imediato que a campanha teve em termos de interação com os consumidores nas redes sociais, se essa interação pode demonstrar a aprovação ou reprovação do posicionamento da marca. Foi analisada também a média dos números ao final de sete dias, a contar a partir de um dia antes do lançamento da campanha. Essa análise tem como fim, verificar se as interações continuaram reverberando ao longo da semana e qual impacto geral causado.

Foram monitoradas as interações no Twitter, Instagram e Facebook. Foi utilizada a ferramenta FanpageKarma e os critérios escolhidos foram:

- número de seguidores: número de perfis que seguem a marca;
- número de *likes*: número de vezes que outros perfis gostaram das publicações da marca;
- número de comentários: número de comentários deixados por outros perfis;
- total de reações: engloba comentários nas publicações da marca e comentários em cima de comentários de outros perfis e ainda compartilhamentos de publicações da marca;
- crescimento absoluto: crescimento do conjunto geral de indicadores do perfil desde a abertura da conta na rede social;
- desempenho do perfil: mede a movimentação em geral que o perfil teve em um período, mostra também a relevância da marca na rede social e o quanto ela está sendo falada.

Apenas no caso do Twitter, o critério “comentários” isoladamente não será analisado, pois não é disponibilizado pela plataforma FanpageKarma. Entretanto, no critério total de reações é possível analisar essa variável juntamente com compartilhamentos. Nos casos em que aparecer o número 0 no total de interações trata-se de um número considerado irrelevante, já que o sistema só considera números a partir de 2 dígitos. Portanto, interações inferiores a 10 serão consideradas como 0.

Tabela 1: Monitoramento Twitter Nike

Nike - Twitter	02/09/2018	03/09/2018	04/09/2018	05/09/2018	média semana
seguidores	7.4M	7.4M	7.5M	7.5M	7.6M
likes	10	93	0	735K	742K
total de reações, comentários, compartilhamentos	11	103	0	1M	1M
crescimento absoluto	671	11K	60K	38K	171K
desempenho do perfil	2%	8%	19%	100%	100%

Fonte: (Fanpagekarma, 2019)

O Twitter foi a rede social catalisadora da polêmica gerada pela campanha da Nike. A rede social é bastante utilizada nos EUA e foi onde Colin Kaepernick deu a notícia de sua participação em primeira mão.

A campanha foi lançada no dia 03/09/2018, o primeiro dado que chama atenção na Tabela 1 é o crescimento no número de seguidores nos dias subsequentes. A marca ganha em um único dia mais 100 mil seguidores. O número de *likes* dão um salto impressionante e vão de 10 para 735 mil *likes*. O total de reações entre comentários e compartilhamentos teve um crescimento bastante significativo indo de 11 para 1 milhão. O crescimento absoluto, que mede em termos gerais as interações dos seguidores do perfil, também apresenta aumento astronômico, tendo o pico de crescimento no dia a seguir ao lançamento (60 mil). O desempenho do perfil resume bem a avalanche de reações ao lançamento da campanha, que foi de 2% para 100%, nessa

variável não é possível medir aprovação ou reprovação, já que serve para medir a movimentação em geral que o perfil teve no período, seja ele positivo ou negativo, mas mostra como a marca conseguiu aumentar sua relevância na rede social.

No Twitter, as reações vieram com mais força dois dias após o lançamento, mostrando que foi necessário algum tempo para a notícia se espalhar. Na análise da média semanal, observa-se a continuação do crescimento no número de seguidores, com um aumento total de mais 200 mil seguidores. A média de *likes* e total de reações seguiram o padrão do pico do dia 05. A média do crescimento absoluto foi bastante alta, superando inclusive o dia seguinte ao lançamento, o que demonstra uma consistência no interesse dos seguidores pela marca. O desempenho do perfil se mantém nos 100% ao final de uma semana, o que comprova a alta relevância que o perfil da marca atingiu após o lançamento da campanha.

Tabela 2: Monitoramento Instagram Nike

Nike - Instagram	02/09/2018	03/09/2018	04/09/2018	05/09/2018	média semana
seguidores	80M	80M	80.1M	80.2M	80.3M
likes	0	0	0	895K	1.6M
comentários	0	0	0	41K	46K
total de reações, comentários, compartilhamentos	0	0	0	937K	1.6M
crescimento absoluto	20K	35K	65K	94K	346K
desempenho do perfil	2%	2%	3%	16%	5%

Fonte: (Fanpagekarma, 2019)

O Instagram é a rede social onde a Nike tem o maior número de seguidores e, portanto, onde a marca tem maior presença. Semelhante ao que aconteceu no Twitter, o número de seguidores aumentou nos dias subsequentes ao lançamento. No entanto, esse aumento foi progressivo tendo havido um aumento de 100 mil seguidores no dia a seguir ao lançamento, e mais 100 mil no dia seguinte, totalizando um aumento de 200 mil seguidores. O número de seguidores e o crescimento absoluto foram os únicos indicadores que apresentaram crescimento progressivo. Os números de *likes*, comentários, total de reações e desempenho do perfil mostram que antes do lançamento da campanha, a movimentação da rede social da marca estava bastante parada, possivelmente por não ter tido publicações nesses dias (Tabela 2).

O Instagram é uma rede social menos dinâmica que o Twitter, e isso fica claro com o salto que todos os indicadores tiveram apenas dois dias depois do lançamento da campanha. Na análise ao final de uma semana os números continuaram numa tendência de crescimento, com um aumento de mais 100 mil seguidores e o

dobro de número de *likes* e total de reações. O crescimento absoluto médio também disparou, apesar da relevância ao final da semana ter sofrido queda substancial.

Tabela 3: Monitoramento Facebook Nike

Nike - Facebook	02/09/2018	03/09/2018	04/09/2018	05/09/2018	média semana
seguidores	31.9M	31.9M	31.9M	32M	32M
likes	0	0	7.1K	0	7.1K
comentários	0	0	660	0	660
total de reações, comentários, compartilhamentos	0	0	9.3K	0	9.3K
crescimento absoluto	8.9K	16K	49K	43K	201K
desempenho do perfil	3%	3%	8%	6%	4%

Fonte: (Fanpagekarma, 2019)

Apesar de o Facebook ser a rede social onde a Nike tem o segundo maior número de seguidores, a marca não é muito ativa nessa plataforma. Na verdade, muitas marcas têm se dedicado mais ao Instagram, e o Facebook tem perdido muito espaço especialmente entre os jovens. Ainda assim, é possível observar conforme a Tabela 3 as alterações nas interações na rede social da marca entre os dias analisados.

O número de seguidores teve um aumento de 100 mil seguidores dois dias após o lançamento. O número de *likes* e total de reações deram um salto no dia seguinte ao lançamento, indicando uma aprovação por parte dos seguidores. Já o número de comentários teve um crescimento mais baixo, o que não possibilita a medição de aprovação ou reprovção já que os comentários podem ser de toda natureza. O crescimento absoluto teve o aumento mais consistente. Com crescimento gradual, dobrou o volume no dia do lançamento e nos dois dias a seguir o crescimento se manteve tendo o pico no dia 04 como todos os outros indicadores. O desempenho do perfil teve crescimento mais acentuado no dia seguinte ao lançamento também, mostrando como a relevância do perfil cresceu nesse dia. Na média semanal os números se mantiveram muito similares aos dias próximos do acontecimento, com aumento significativo no crescimento absoluto e queda no desempenho do perfil, algo natural, já que conforme os dias a polêmica pode ter perdido força.

3.2.5 Análise e discussão dos resultados

A decisão de se posicionar sobre direitos civis e apoiar causas minoritárias parece ter sido uma escolha estratégica da Nike. A marca tem se esforçado para se manter relevante, principalmente entre o público jovem, formador de opinião e mais inclinado a se tornar advogado da marca.

Para muitos, escolher Colin Kaepernick como rosto da campanha de aniversário de 30 anos do slogan *Just Do It*, pode ter sido uma escolha arriscada demais. O que a análise financeira demonstrou foi que valeu a pena

correr o risco. As vendas da marca cresceram no período referente ao lançamento da campanha, assim como manteve um crescimento consistente nos trimestres seguintes. Naturalmente, não se pode concluir que o aumento das vendas se deveu exclusivamente ao lançamento da nova campanha. Mas é conclusivo que o forte movimento de boicote gerado nas redes sociais não foi suficiente para impactar negativamente as vendas da marca. A partir dos números, é possível considerar que a aprovação e apoio de boa parte dos consumidores tenha superado as reações negativas e de reprovação da outra parte.

O impacto de imagem gerado a partir do lançamento da campanha foi enorme, rendeu a Nike uma indicação ao *Emmy* na categoria comerciais excepcionais.

Através dos dados coletados das redes sociais foi possível observar a avalanche de interações dos consumidores com a marca. Na era das redes sociais as reações são quase instantâneas, e os consumidores usam essas plataformas como alti falante de suas opiniões. A forte repercussão da campanha gerou muito engajamento dos consumidores. Alguns dados tornam-se difíceis de mensurar por representarem reações positivas e negativas ao mesmo tempo. De modo geral, as interações nos perfis da marca foram extremamente positivas, com ganho substancial no número de seguidores e aumento da relevância do perfil da marca.

Apesar da estratégia da Nike parecer demasiado arriscada, os números demonstram que a marca calculou os riscos. A marca focou seus esforços no público jovem, cerca de 2/3 dos consumidores da marca estão na faixa etária abaixo dos 35 anos (Galloway, 2018). Uma pesquisa conduzida pela Quinnipiac University nos EUA, mostrou que a ação da Nike teve expressiva aprovação por parte da população adulta. O estudo mostrou que 49% aprovou a decisão da Nike de usar Colin como garoto propaganda de sua campanha, enquanto 37% desaprovou. O estudo também indicou que a faixa etária com maior taxa de aprovação foi o grupo entre 18 e 34 anos (Schwartz, 2018).

Desta forma, a marca parece ter decidido correr o risco entre o grupo de consumidores que se enquadraria como mais conservador, e “sacrificar” uma pequena parte de seus consumidores para fortalecer seu relacionamento com o segmento que pode trazer os melhores resultados para o negócio no longo prazo.

No *ranking* das melhores marcas globais (Interbrand, 2018), a Nike é a marca de moda mais bem posicionada ocupando o 17º lugar, estando a frente de marcas de luxo e grandes grupos retalhistas. A valorização no valor da marca foi de 11% em relação ao ano anterior. A consistência no crescimento e liderança da Nike demonstram que sua decisão de se posicionar como marca ativista, apesar dos riscos, tem-lhe trazido bons resultados.

3.3 Estudo de caso – Abercrombie & Fitch

3.3.1 A empresa Abercrombie & Fitch Co.

Abercrombie & Fitch Co é um grupo global especializado no varejo de vestuário e acessórios para homens, mulheres e crianças.

Inicialmente Abercrombie Co, a empresa foi fundada por David Abercrombie em 1892 como uma marca voltada para atividades outdoor, como pescaria, camping e caça. Em 1904, com a entrada do novo sócio Ezra Fitch, a empresa se torna então Abercrombie & Fitch Co (Fig.32).

Atualmente o grupo possui três marcas, Abercrombie & Fitch, Hollister e Abercrombie Kids. A companhia conta com mais de 40.000 funcionários e opera mais de 850 lojas na América do Norte, Europa, Ásia e Oriente Médio (A&F, 2019a). Além das lojas, opera fortemente no *e-commerce*. De acordo com o relatório anual da empresa, o volume de negócios em 2018 chegou a U\$3.59 bilhões de dólares (A&F, 2019b). Seus principais concorrentes são: Gap, Urban Outfitters, American Eagle Outfitters e Buckle.

Ao longo dos seus 127 anos, o percurso da companhia é marcado por disrupções. A principal marca do grupo, Abercrombie & Fitch, tem-se transformado ao longo dos anos. Conhecida em sua fundação como uma marca para caçadores, anos mais tarde a marca se transformou em uma referência de produtos desportivos de alta qualidade.

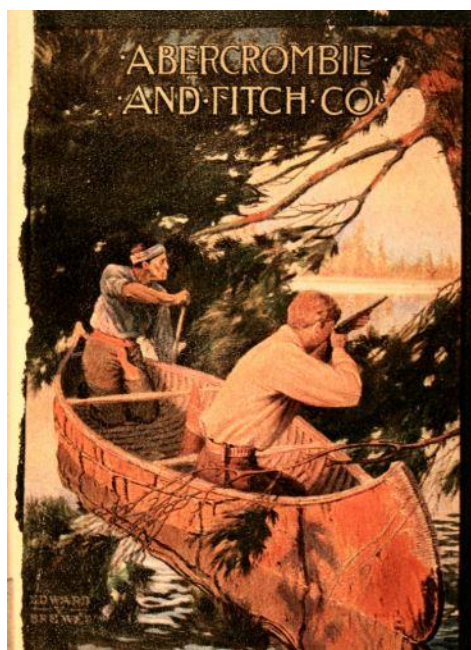


Figura 32: Catálogo da época da fundação da marca, quando ainda era conhecida por vender artigos para caça
Fonte: <https://www.acontinuouslean.com/2014/01/13/remembering-bercrombie-fitch/> (acedido em 03 de setembro de 2019)

Na década de 1970 a empresa passou por sérias dificuldades financeiras e é comprada pela retalhista texana Oshman's Sporting Goods.

Em 1988 a companhia é novamente vendida, dessa vez para a empresa The Limited, que sob o comando de Michael Jeffries transformou radicalmente a marca. Com uma proposta mais casual, Jeffries trouxe o conceito jovem e sexy, estilo ainda fortemente associado a marca. A década de 1990 foi uma década de sucesso para a empresa. Seus catálogos hipersexualizados conquistaram os adolescentes norte-americanos ao mesmo tempo que causavam rejeição entre os pais.

O estilo Abercrombie & Fitch se tornou um ícone pop e o início dos anos 2000 foi o período de maior expansão da marca. Foi nesse período também que a marca começou a se envolver em polêmicas. A obsessão pela beleza e sexualidade trouxe alguns problemas para a companhia. A empresa foi acusada de criar um padrão de beleza restrito para seus vendedores e enfrentou diversas ações na justiça por discriminar afrodescendentes, latinos e asiáticos (Schlossberg, 2016). Os vendedores das lojas eram na verdade modelos e se tornaram famosos por exibirem corpos musculosos e se apresentarem sem camisa (Fig.33). A estratégia, apesar de controversa, funcionou. Lojas como a da quinta avenida em Nova Iorque se tornaram pontos turísticos, adolescentes faziam fila nas lojas para tirarem fotos com os vendedores.



Figura 33: Vendedores musculosos da Abercrombie & Fitch

Fonte: https://istoe.com.br/299394_A+GRIFE+QUE+NAO+GOSTA+DE+GORDOS+E+FEIOS/ (acedido em 3 de setembro de 2019)

O catálogo da marca é até hoje considerado umas das maiores controversas da publicidade norte americana. Sua publicidade “ousada” criava uma mística sexual através de fotografias que mostravam jovens em poses ou situações frequentemente eróticas ou homoeróticas. A revista interna A&F Quarterly (Fig.35) exibia modelos nus ou seminus e se tornou um sucesso entre os jovens, e um ícone entre os gays (O’Barr, 2012).

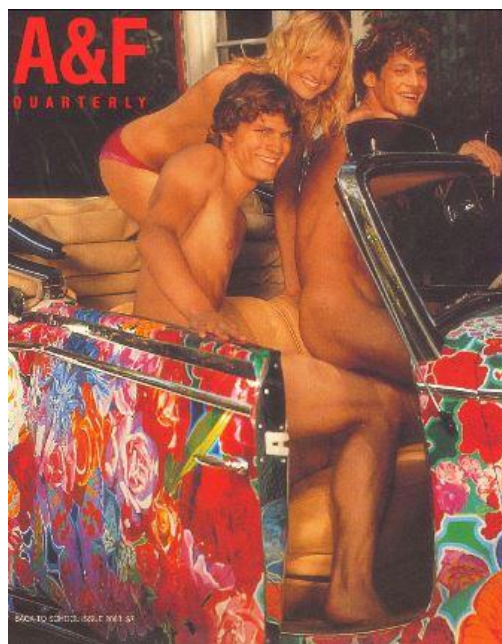


Figura 34: Catálogo Back to School A&F

Fonte: https://www.slideshare.net/nich_marketing/abercrombieandfitchcatalogbacktoschool2003 (acedido em 3 de setembro de 2019)

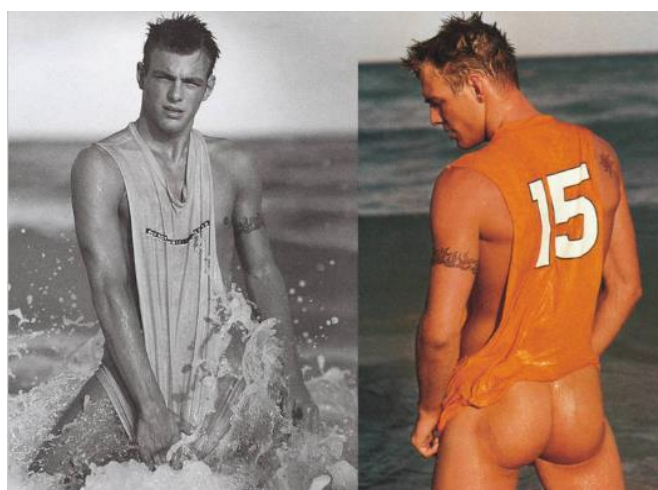


Figura 35: Revista A&F Quarterly

Fonte: <https://www.out.com/truman-says/2014/12/15/21-queerest-moments-abercrombie-fitch-history>, (acedido em 10 de julho de 2019)

Para além da publicidade ousada, a Abercrombie & Fitch se tornou um dos ícones do estilo americano. A marca ficou conhecida por seu *denim* de alta qualidade e por suas *t-shirts* e *sweatshirts* sempre com a logo aparente.

O negócio bem-sucedido com as ideias pouco convencionais do CEO Michael Jeffries entrou em declínio no final dos anos 2000. Um dos episódios que marcaram a crise vivida pela empresa foi quando Jeffries disse numa entrevista que a Abercrombie & Fitch era uma marca para pessoas bonitas e magras. Explicou que todo o conceito da marca girava em torno do *sex appeal*. Disse ainda que “muitas pessoas não cabem nas nossas roupas, e não podem caber. Se Somos exclusivistas? Totalmente!” (Perez, 2013).

Na mesma época a marca anunciou que não venderia mais tamanhos L e XL. As declarações do CEO foram extremamente criticadas pelo público e gerou protestos e boicotes mundo afora. A sinceridade visceral do CEO afastou investidores e os acionistas começaram a pressionar pela substituição do cabeça da empresa. Junto com as declarações polêmicas de Jeffries a empresa sofreu as consequências da crise de 2008 que mudaram radicalmente o comportamento do consumidor norte americano e europeu.

A Abercrombie & Fitch perdeu o lugar de marca favorita dos adolescentes para a Nike e grandes retalhistas de *fast-fashion* roubaram boa parte da fatia do mercado de vestuário e acessórios. A combinação de vendedores musculosos, lojas badaladas e preços altos pareciam não mais funcionar para a realidade pós crise. Sentindo os efeitos das mudanças, a marca voltou atrás e passou a oferecer tamanhos grandes.

Depois de muita pressão dos acionistas ao verem 11 trimestres seguidos de queda nas vendas, Michael Jeffries deixou a direção da companhia em 2014. Após sua saída, muitas mudanças ocorreram na marca. As lojas sofreram alteração no visual merchandising, os vendedores musculosos sem camisa foram banidos, o uso da logo nas peças foi diminuído drasticamente. Houve alterações nos cargos executivos e a marca abandonou o estilo tão marcado do adolescente sexy para uma linha mais neutra, clássica e focada em um público um pouco mais velho e mais consciente.

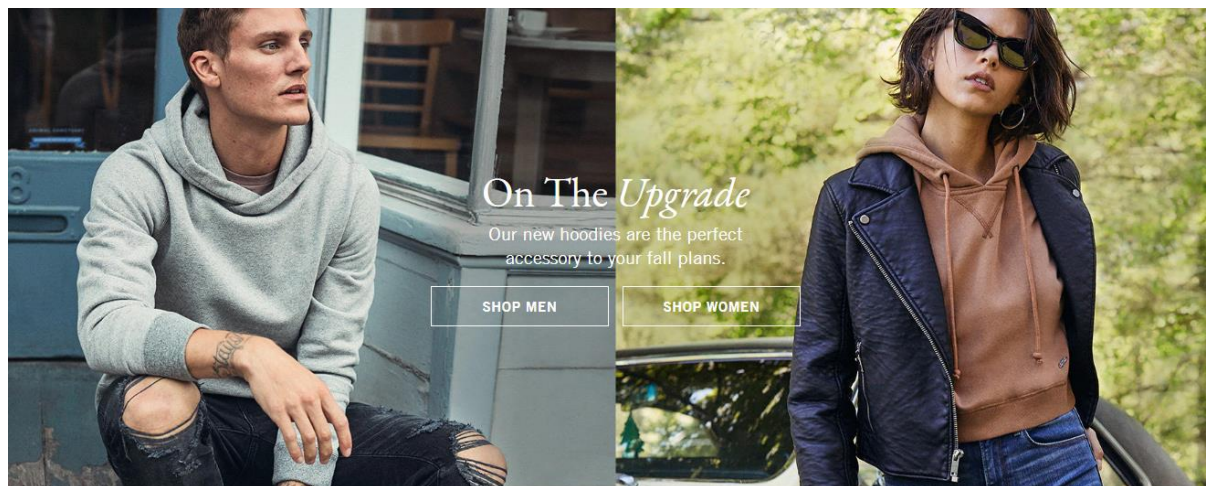


Figura 36: Novo estilo Abercrombie & Fitch após reestruturação da marca
 Fonte: <https://www.abercrombie.com/shop/eu> (acedido em 03 de setembro de 2019)

Depois de tantas mudanças a marca parece ter feito o movimento certo. No ano de 2018 a companhia teve aumento de 3% nas vendas em relação a 2017 (A&F, 2019b), apesar de ser um aumento tímido, mostra que a empresa parece estar na direção certa. Entretanto, os desafios ainda são enormes, a alta concorrência do setor e a nova dinâmica nas relações de consumo fazem com que a marca centenária se reinvente mais uma vez.

Neste momento, o bom desempenho da marca Hollister tem puxado os números do grupo para cima. A Abercrombie & Fitch continua a tentar se recuperar. Apesar de ter apresentado crescimento no mercado interno (EUA), no mercado internacional teve queda de 2% (A&F, 2019b).

3.3.2 Análise do uso do ativismo como ferramenta de comunicação da marca

Após a reestruturação da Abercrombie & Fitch nos últimos anos, a marca tem tentado se focar no cliente cada vez mais. Seguindo a tendência de grandes marcas em apoiar a diversidade, a marca se viu no meio de uma polêmica por causa de um *tweet* no mês da comemoração do orgulho LGBTQ (BBC, 2017).

A marca citou um de seus colaboradores na sua conta no Twitter. A colaboradora Kayla dizia que a comunidade do orgulho é todo mundo, não apenas pessoas LGBTQ (Fig.37).



Figura 37: *Tweet* de colaboradora da A&F no mês do orgulho LGBTQ
Fonte: (BBC, 2017)

O *tweet* gerou uma reação negativa imediata e muitos seguidores responderam à marca (Fig.38). A influente ativista Danielle Muscato, que tem mais de 88 mil seguidores na rede social publicou:

"Pride is about being proud of being LGBTQ. That's why it's called #Pride. If you respect us, don't co-opt that - especially for profit!"

Outro seguidor comparou o comportamento da marca aos adversários do movimento *"Black Lives Matter"*, que descarta a evidência da desigualdade racial com o slogan *"All Lives Matter"*.



Figura 38: *Tweet* em resposta de Camille Beredjick
Fonte: (BBC, 2017)

A repercussão foi tão negativa que a marca deletou o *tweet* e publicou dois novos em resposta (Fig.39), falando do seu comprometimento com a comunidade e ressaltando a parceria com o The Trevor Project (projeto de prevenção ao suicídio de jovens LGBTQ).

"Pride is an important time for the LGBTQ+ community. At A&F we work to ensure that everyone feels included, respected and empowered. #pride."



Figura 39: *Tweet* de resposta da A&F após a polêmica
Fonte: (BBC, 2017)

Após a resposta, enquanto alguns seguidores mostraram sua aprovação através de *likes* e *retweets*, outros disseram que ainda estavam esperando a marca se desculpar.

Hollander (2017), publicou em resposta à marca dizendo que o mês do orgulho começou como uma honra e uma luta da comunidade *gay*, e que por mais que possa ser “celebrado por todos, não pode ser servido e dedicado a todos”, que a raiz desse movimento são os direitos civis e que a comunidade LGBTQ ainda vive na sombra da perseguição. A marca não se desculpou, mas algo que chama atenção entre os comentários é o reconhecimento do esforço da marca em dar suporte à comunidade, apesar do “deslize”.

“Obrigado por nos apoiar e por demonstrar amor e preocupação pelos jovens LGBTQ. Isso é incrível, e espero que outras empresas vejam isso e sigam passos semelhantes. Tudo o que pedimos é que, ao celebrar e promover o mês do orgulho, lembre-se de quem e do que se trata” (Hollander, 2017).

O caso envolvendo a Abercrombie & Fitch confirma um dado em relação ao ativismo de marca - se posicionar a favor de grupos minoritários pode ser bastante complexo. Conforme citado anteriormente no capítulo 2, os direitos LGBTQ são uma das causas que mais gera controvérsia entre os consumidores, enquanto 34% acredita que é um tema que as marcas devem se posicionar, 35% acreditam que “não é um lugar para as marcas” (SproutSocial, 2018).

Muitas empresas têm melhorado suas práticas internas sobre questões LGBTQ, investindo em cultura, benefícios e *marketing* para receber trabalhadores e clientes desse segmento, entretanto o ativismo político tem acontecido de forma mais lenta. Nos últimos anos, no entanto, algo mudou: mais empresas estão falando sobre políticas públicas que impactam a comunidade LGBTQ, e muitas estão fazendo isso sob forte oposição.

Para Shortall (2019), esta mudança é em grande parte o resultado de rápidas mudanças de opinião. Os *Millennials* são agora o maior grupo da força de trabalho do mundo e são essenciais para as estratégias de recrutamento, marca e consumidor. Eles são mais propensos a apoiar marcas que tratem de temas de igualdade (Snyder, 2015). A mudança na opinião pública que estão conduzindo tem uma ampla gama de impactos econômicos.

Numa visão mais pragmática, O'Barr (2012), afirma que o interesse das empresas por esse segmento trata-se de negócios, e não de política. O autor defende que esse grupo é reconhecido como tendo poder de compra suficientemente grande para justificar a atenção do mercado. Ele afirma que pesquisas de *marketing* dos anos 1990 estabeleceram a noção de que os consumidores *gays* são tipicamente mais instruídos, ganham rendas mais altas e têm maior probabilidade de ocupar cargos profissionais do que seus colegas heterossexuais.

O envolvimento da Abercrombie & Fitch com a comunidade LGBTQ vem de longa data. Sua abordagem hipersexualizada dos anos 1990/2000 acabou agradando esse público e se tornou a marca preferida dos jovens LGBTQ, mesmo não sendo direcionada exclusivamente a esse público. Essa relação se expandiu ao longo dos anos, tendo como marco mais importante o suporte ao projeto "*The Trevor Project*", focado na prevenção do suicídio de jovens LGBTQ. De acordo com a organização, desde 2010 a A&F Co e seus clientes arrecadaram e doaram mais de \$600.000 dólares para o projeto e em 2018, as doações financiaram a formação de conselheiros de crises digitais, alcançando mais de 1,5 milhão de jovens LGBTQ. A companhia recebeu nos últimos 13 anos, o título de "*Best Place to Work for LGBTQ Equality*" (TheTrevorProject, 2019).

Apesar do aparente comprometimento da marca com a causa LGBTQ, o tribunal da *internet* foi implacável nas críticas em relação ao *tweet*. A Abercrombie & Fitch vem passando por uma recuperação após muitas mudanças, uma crise de identidade e acertos na diretoria da empresa. Esse episódio poderia trazer a marca novamente para a arena das polêmicas e atrapalhar todo o esforço feito nos últimos anos para polir a imagem desgastada da marca.

3.3.3 Análise do impacto financeiro após a publicação do Tweet

Os possíveis impactos financeiros foram analisados na tentativa de perceber como o envolvimento nessa questão controversa pode ter afetado os resultados da marca.

Foi analisado o desempenho das vendas no período em que o *tweet* foi postado e nos períodos anterior e posterior equivalentes. O ano fiscal da Abercrombie & Fitch é dividido da seguinte forma: o primeiro trimestre

corresponde a março, abril e maio; o segundo trimestre a junho, julho e agosto; o terceiro trimestre a setembro, outubro e novembro e o quarto trimestre corresponde a dezembro, janeiro e fevereiro.

A postagem foi feita em junho de 2017, ou seja, período correspondente ao segundo trimestre. A análise foi feita desse período especificamente, mas também dos resultados gerais dos anos 2016, 2017 e 2018 para se tentar perceber os possíveis impactos tangíveis após o envolvimento na polêmica (Fig.40).

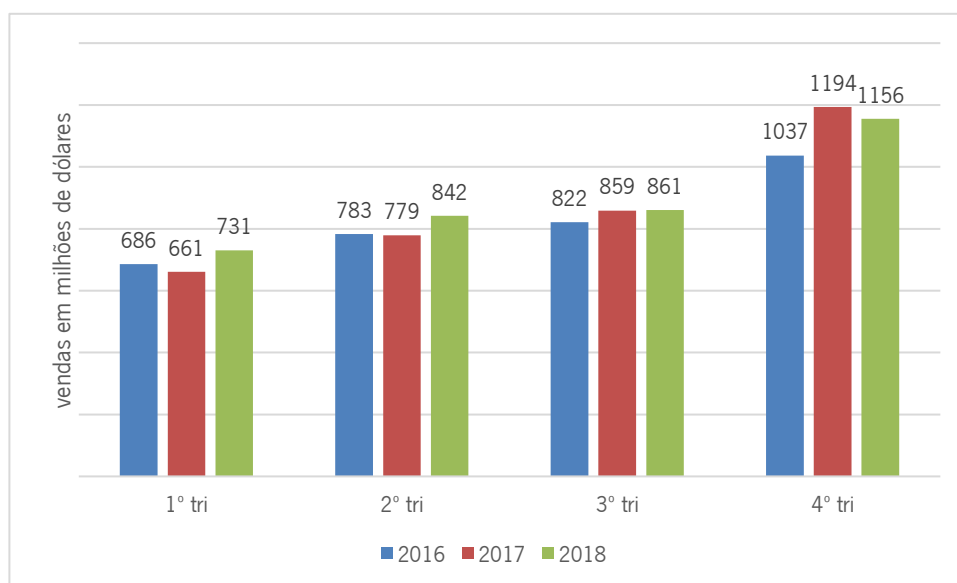


Figura 40: Análise financeira Abercrombie &Fitch
Fonte: (A&F, 2019)

No segundo trimestre de 2016 a receita da companhia chegou a \$783 milhões de dólares. No mesmo período de 2017, quando houve o incidente, os números caíram para \$779 milhões, uma queda de menos de 1%, o que sugere que apesar do impacto negativo, pode não se ter transferido para as vendas. Como no primeiro trimestre houve comportamento semelhante, é difícil atrelar essa ligeira queda ao incidente.

Ao observar o terceiro trimestre, período seguinte ao ocorrido, verifica-se uma recuperação e um crescimento tímido, mas progressivo. De modo geral, o ano de 2017 parece ter sido um ano difícil para os negócios da marca, com queda nas vendas em dois trimestres seguidos e recuperação mais consistente no quarto trimestre.

No ano de 2018 a companhia apresentou melhores resultados, mas como visto anteriormente, a empresa passa por muitas reestruturações após a mudança na liderança e isso pode indicar o reflexo dessas mudanças.

3.3.4 Análise longitudinal das redes sociais da Abercrombie & Fitch

Foi estabelecido o período entre 09/06/2017 (um dia antes da publicação do *tweet*) e 12/06/2017 (dois dias depois da publicação) para fazer a análise do desempenho e movimentação das principais redes sociais da marca no período em que o *tweet* foi publicado.

O objetivo dessa análise é observar qual o impacto imediato que o tweet teve em termos de interação com os consumidores nas redes sociais, e se essa interação de forma geral demonstra a reprovação dos seguidores.

Foram monitoradas as interações no Twitter, Instagram e Facebook. Foi utilizada a ferramenta FanpageKarma e os critérios foram os mesmo utilizados no estudo de caso da Nike.

Tabela 4: Monitoramento Twitter Abercrombie & Fitch

Abercrombie & Fitch - Twitter	09/06/2017	10/06/2017	11/06/2017	12/06/2017	média semana
seguidores	628K	628K	627K	627K	627K
likes	108	327	231	59	892
total de reações, comentários, compartilhamentos	134	396	276	72	1.1K
crescimento absoluto	-26	0	0	-20	-316
desempenho do perfil	2%	0	0	2%	2%

Fonte: (Fanpagekarma, 2019)

O polêmico *tweet* foi publicado no dia 10/06/2017. No dia seguinte à publicação, o perfil da marca perdeu 1000 seguidores, indicando a confirmação da reprovação por parte de alguns seguidores. Os números de *likes* e total de reações tiveram comportamento semelhante, tendo um aumento no dia da publicação e em seguida uma queda. No caso do número de *likes*, pode indicar um certo apoio por parte da comunidade quando a marca reiterou seu apoio ao *The Trevor Project*, já no caso dos comentários e compartilhamentos, pode se tratar de uma reação negativa, já que foi o maior número. O crescimento absoluto do perfil foi negativo, mas já vinha sendo no dia anterior à publicação, e o desempenho do perfil muito baixo mostra a baixa relevância da marca nesta rede social.

Ao observar a média da semana, a queda no número de seguidores continuou e o baixo desempenho do perfil também. Entretanto, os outros indicadores tiveram médias bem acima dos dias próximos a publicação do *tweet*, com destaque para o total de reações que ultrapassou 1000 reações e o crescimento absoluto que teve queda abrupta com uma média de 316 conforme Tabela 4. Esses números podem indicar que a polêmica pode ter reverberado ao longo da semana e o impacto geral das interações no Twitter foram negativas para a imagem da marca.

Tabela 5: Monitoramento Instagram Abercrombie & Fitch

Abercrombie & Fitch - Instagram	09/06/2017	10/06/2017	11/06/2017	12/06/2017	média semana
seguidores	3.4M	3.4M	3.4M	3.4M	3.4M
likes	31K	85K	16K	71K	387K
comentários	74	135	10	88	504
total de reações, comentários, compartilhamentos	31K	86K	16K	71K	387K
crescimento absoluto	296	266	477	603	3.1K
desempenho do perfil	4%	6%	3%	8%	5%

Fonte: (Fanpagekarma, 2019)

Apesar da publicação ter sido no Twitter, a Abercrombie & Fitch tem mais presença no Instagram. Ainda assim, não houve alteração no número de seguidores nos dias analisados indicando não ter havido um impacto imediato grande nesta rede social. A Tabela 5 mostra que o número de *likes* quase triplicou no dia da publicação, o que sugere que apesar das críticas, houve um apoio por parte dos seguidores, o total de reações teve comportamento muito semelhante. Os comentários também subiram no dia da publicação, mas com muito menor intensidade, como podem ter sido positivos ou negativos não é possível medir o impacto dessa variável. Entretanto, o número mais relevante é o crescimento absoluto após o evento que cresceu 227% no dia 12, demonstrando a força da marca junto à comunidade. O desempenho do perfil, apesar de ter dobrado entre o primeiro e último dia de análise, apresenta um número muito baixo indicando a baixa relevância do perfil nesse período.

Em todos os indicadores, com exceção do desempenho do perfil, a média da semana foi muito superior aos números dos dias analisados, essas médias altas sugerem que a movimentação “atípica” da semana trouxe a marca para o centro das discussões e que o interesse pelo perfil cresceu substancialmente após o polêmico *tweet*.

Tabela 6: Monitoramento Facebook Abercrombie & Fitch

Abercrombie & Fitch - Facebook	09/06/2017	10/06/2017	11/06/2017	12/06/2017	média semana
seguidores	8.7M	8.7M	8.7M	8.7M	8.7M
likes	1.1K	2.4K	1.2K	1.4K	11K
comentários	18	16	11	15	100
total de reações, comentários, compartilhamentos	1.3	2.6K	1.4K	1.6K	12K
crescimento absoluto	-473	-419	-471	-295	-3.2K
desempenho do perfil	1%	1%	1%	1%	1%

Fonte: (Fanpagekarma, 2019)

O Facebook é a rede social onde a Abercrombie & Fitch tem mais seguidores. Conforme a Tabela 6, no período analisado a marca não perdeu nem ganhou novos seguidores. O número de pessoas que gostaram das publicações da marca tiveram uma alta expressiva no dia da publicação do *tweet*, o número de comentários não teve grandes oscilações, já o total de reações incluindo compartilhamentos, teve uma alta considerável seguindo a tendência dos *likes*. O perfil da marca apresentou queda contínua no crescimento absoluto, o que mostra o desinteresse dos seguidores pelo perfil, mas os números mostram que é um comportamento alheio ao ocorrido no Twitter já que a maior queda ocorreu um dia antes da publicação. A taxa baixíssima do desempenho do perfil confirma essa baixa relevância da marca no Facebook.

A análise da média semanal confirma o comportamento dos números nos dias próximos a postagem. O único destaque seria a média muito baixa no crescimento absoluto, sugerindo um desinteresse contínuo dos consumidores pelo perfil da marca.

3.3.5 Análise e discussão dos resultados

Se posicionar em causas minoritárias pode ter um alto risco, e fazê-lo exige comprometimento real e uma relação de transparência com os consumidores.

Para a Abercrombie & Fitch, o que seria um *tweet* inocente cheio de boas intenções se transformou em um episódio de duras críticas e muita polêmica. Os impactos reais causados pelo incidente foram medidos através das vendas e o impacto de imagem através das interações nas redes sociais da marca.

Relativamente ao desempenho financeiro da empresa, os números mostraram que o evento não foi suficiente para causar danos substanciais. Apesar de uma ligeira queda nas vendas no mesmo trimestre em que a marca se envolveu na polêmica, a companhia já vinha mostrando dificuldades e uma certa inconsistência na evolução dos seus números.

Apesar das críticas, a marca soube administrar a crise ao usar a situação para divulgar os seus esforços junto ao *The Trevor Project*. Ao mostrar o comprometimento da marca com o projeto e com a comunidade LGBTQ, a empresa conseguiu chamar atenção para o facto de que ações valem mais do que palavras, e pode ter conseguido blindar de alguma forma os protestos e reações negativas.

Do ponto de vista da imagem da marca, as reações na *internet* causam um impacto mais imediato. O perfil da marca no Twitter foi bastante atacado, e naturalmente foi a rede social em que a marca mais

sentiu a rejeição perdendo seguidores e tendo uma queda brusca no crescimento do perfil. Entretanto, de forma geral o impacto foi relativamente controlado, principalmente nas outras redes sociais.

Ao retirar a postagem do ar, reconhecendo o erro e ao expor seu comprometimento com a causa LGBT através de doações generosas para o projeto de prevenção ao suicídio de jovens, a marca pôde de alguma forma fortalecer suas relações com a comunidade.

Naturalmente, para uma empresa que passa por dificuldades como é o caso da Abercrombie & Fitch, que procura melhorar sua imagem depois de anos de desgaste, qualquer deslize pode trazer consequências difíceis de reparar. Estar genuinamente comprometido com a causa parece ter sido crucial para proteger a marca de consequências mais sérias.

3.4 Estudo de caso - Levi's

3.4.1 A empresa Levi Strauss & Co

A Levi Strauss & Co. é uma das maiores marcas de vestuário do mundo e é a líder global em *jeanswear*. Atualmente a companhia é composta pelas marcas Levi's, Dockers, Signature e Denizen. A empresa está presente em mais de 110 países através de lojas multimarcas, lojas de departamento, *e-commerce* e aproximadamente 3.000 lojas próprias. Emprega 14.400 pessoas nas Américas, Europa e Ásia (LS&Co, 2019).

De acordo com o relatório anual da companhia, o volume de negócios de 2018 chegou a U\$5.6 bilhões de dólares (LS&Co, 2018). Seus principais concorrentes são Wrangler, American Eagle Outfitters, Old Navy, Lee Jeans e Target, além dos concorrentes indiretos que somam grande fatia do mercado de denim mundial, como Zara e H&M (Statista, 2018).

A empresa foi fundada em 1853 por Levi Strauss, um imigrante alemão, que se mudou para São Francisco, Califórnia na época da guerra pelo ouro na região. Começou seu negócio como uma mercearia e em 1873 se juntou a Jacob Davis, um alfaiate, para criar roupas de trabalho mais resistentes. As calças, feitas com denim *true blue* e reforçadas com reibites é patenteada pela dupla e aí começa a história de uma das marcas mais importantes da indústria do vestuário.

Em 1886 a empresa cria o logo *two horses* (Fig.41), para se diferenciar e mostrar a incrível força de suas roupas. Na etiqueta de couro costurada na traseira das calças, dois cavalos puxam as calças, cada

um para um lado, e o texto diz: “não adianta, elas não podem ser rasgadas”. O logo nas etiquetas é usado até os dias de hoje.



Figura 41: Logo Two Horses
Fonte: (LS&Co, 2019)

Em 1902, Levi Strauss morre e deixa a empresa para seus quatro sobrinhos que assumem o negócio. A marca continua a crescer, e inicia sua internacionalização no Japão e em seguida na Austrália e África do Sul.

O início do século XX é marcado por novos lançamentos, a marca até então direcionada para trabalhadores, expande suas linhas criando um produto infantil e um feminino.

A empresa domina o segmento até 1913, quando a concorrente Lee chega ao mercado e anos mais tarde, a Wrangler. Somente em 1928 a Levi Strauss & Co. adota e registra o nome Levi's. Nos anos a seguir a marca se torna um clássico, e as roupas do Oeste tornam-se sinônimos de uma vida de liberdade e independência.

Em 1934 é lançado o “*Lady Levi's*”, o primeiro *jeans* para mulheres. O extremo sucesso do estilo do Oeste e das peças da marca fazem surgir mais concorrentes e as primeiras tentativas de cópias. Para se diferenciar, a marca inova mais uma vez e cria a “*Red Tab*” (Fig.42), uma pequena etiqueta vermelha bordada com o nome da marca localizada na lateral do bolso traseiro. Essa se transformou numa marca da Levi's e até hoje é utilizada.



Figura 42: Etiqueta Red Tab
Fonte: (LS&Co, 2019)

O pós-segunda guerra mundial representou um período de expansão global para a marca. Na década de 1950, o estilo eternizado por James Dean com calças *jeans* e jaqueta de couro se tornou o símbolo da juventude sexy e rebelde da época. Os cinemas potencializaram ao máximo o uso do *jeans* como peça casual. Apesar dos modelos usados no cinema serem da concorrente Lee, a Levi's acabou por se beneficiar também. Durante a década de 1960 a empresa faz sua primeira divisão para organizar a distribuição na Europa e na Ásia. O icônico símbolo "*batwing*" é criado e se torna a abreviação da própria marca (Fig.43). Cinquenta anos depois, o símbolo da Levi's segue como ícone pop entre todas as idades.



Figura 43: Símbolo Batwing Levi's
Fonte: (LS&Co, 2019)

Com a explosão do *jeans* na década de 1980 a Levi's liderava o mercado do *denim*, e junto com a Lee e a Wrangler, respondiam por mais de 40% das vendas nos EUA (Reagan e Picker, 2019).

Esse domínio não durou muito tempo e a companhia sofreu sua primeira crise quando a Calvin Klein surge com modelos mais justos seguindo a tendência do momento e a Levi's segue com seu clássico modelo 501. Na mesma época a gigante do retalho VF Corporation compra as duas principais concorrentes da Levi's, a Lee e a Wrangler. O valor de mercado na bolsa de valores da companhia despencou e os herdeiros de Levi Strauss decidem numa movimentação arriscada comprar as ações da companhia de volta e torná-la privada novamente.

A Levi's tentou resistir ao máximo manter a produção nos EUA, mas pressionada pela avalanche de concorrentes com preços mais competitivos teve que fechar algumas de suas fábricas na Califórnia e começou a terceirizar parte da sua produção.

Neste momento, muitas marcas sofriam a pressão de ONGS e opinião pública sobre formas questionáveis de produção e a empresa numa atitude vanguardista antecipou um movimento posteriormente adotado por muitas empresas. A Levi Strauss & Co. foi a primeira multinacional a estabelecer o chamado Termo de Compromisso. Um código de conduta amplo para todas as fábricas e licenciados contratados. Esses termos estabeleciam padrões éticos, requisitos legais e ambientais, envolvimento e padrões da comunidade para abordar trabalho infantil e forçado, normas trabalhistas, salários e benefícios, liberdade de associação, discriminação e saúde e segurança (LS&Co, 2019).

Em 2003 a empresa cria uma forma de ampliar sua participação no mercado e cria a submarca Signature by Levi Strauss & Co visando atender o mercado de massa.

Apesar das dificuldades dos últimos anos, a marca resiste e em 2011 contrata Chip Bergh como novo CEO e a empresa passa por algumas reformulações.

Bergh propõe focar esforços no principal ativo da marca – partes de baixo masculinas, e reforçar fraquezas. Além disso as lojas passam por mudanças de visual *merchandising*. A partir de Bergh a empresa investe pesadamente em inovações tecnológicas voltadas para o design e a sustentabilidade na produção. Entre essas ações estão a criação de um laboratório de pesquisa e desenvolvimento, o lançamento de uma linha que utiliza menos água e a criação de uma modelagem desenvolvida a partir do estudo de mais de 60.000 mulheres ao redor do mundo (LS&Co, 2019), essa linha exclusiva para o público feminino rendeu a Levi's um aumento nas vendas de mais de U\$200.000 milhões de dólares entre 2015 e 2018 (Reagan e Picker, 2019).

Ao mesmo tempo, as tendências do segmento parecem ter voltado para o lado da Levi's. A nostalgia pelos anos 1980 e 1990 trouxeram de volta as lavagens claras, acabamentos ultra-rasgados e o *mom jeans* (modelagem clássica da década de 1990).

A marca também fecha parcerias importantes com celebridades e se torna o patrocinador oficial do Estádio do São Francisco, além da publicidade gerada em torno do Estádio, a marca pretende com isso voltar ao centro da cultura americana.

A Levi's decide se envolver ativamente com a comunidade como forma de retomar um papel importante que desempenhou no passado. A empresa cria junto com outras marcas o movimento *Time to vote*, que incentiva clientes e funcionários a comparecerem à eleição. As taxas de participação nas eleições americanas têm sido inferiores a 36% (Time to Vote, 2019), e com isso um conjunto de empresas criaram esse movimento com a intenção de disponibilizar o tempo necessário para que os seus funcionários possam votar. Trata-se de uma iniciativa anti partidária, onde as empresas liberam seus funcionários de forma remunerada, ou em alguns casos, simplesmente fecham os pontos de venda para demonstrar o total apoio a esse momento crucial da democracia.

Além disso, a estratégia de comunicação da marca tem focado na narrativa do bem comum, da comunidade, da união. O comercial *Circles*, que celebra a individualidade e conexão através da música e da dança, com povos de diferentes países e regiões o vídeo transmite a mensagem de como a dança é capaz de nos unir e no final a marca nos convida a viver como dançamos (Fig.44).

No dia internacional da mulher a marca lançou a campanha "*I Shape My World*", dedicado a celebrar mulheres extraordinárias ao redor mundo que estão quebrando regras, assumindo riscos e provocando mudanças que melhora o nosso mundo de alguma forma (Fig.45).

Mais recentemente, a marca se posicionou junto com outros retalhistas contra a violência armada, pauta de discussão bastante polarizada nos EUA.



Figura 44: Campanha Circles

Fonte: conta do Youtube da Levi's (acedido em 10 de setembro de 2019)



Figura 45: Campanha I Shape My World

Fonte: (LS&Co, 2019)

Portanto, com inovação, tendências, e movimentos públicos ousados, a Levi's parece ter recapturado a sua essência icônica. De forma consistente, eles recuperaram aproximadamente 11% do total do mercado de denim norte americano entre 2012 e 2015, e em 2017 chegaram a um volume de negócios de U\$ 4.9 bilhões de dólares, o mais alto valor de vendas desde 1999 (Reagan e Picker, 2019).

Apesar da recuperação esses números ainda estão longe do auge da marca em 1996, quando chegou a faturar U\$7.1 bilhões de dólares. Com a intenção de aumentar o investimento do negócio e aproveitar o bom momento do segmento, em 2019 a companhia decidiu voltar a bolsa de valores depois de mais de 30 anos como empresa privada.

Para Reagan e Picker (2019), o que faz da Levi's uma marca tão bem sucedida é sua habilidade em manter a reengenharia dos seus produtos e a capacidade de inserção na próxima geração. Eles são uma das poucas marcas de denim que mantêm continuamente a sua base de clientes e encontra maneiras de fazer com que as novas gerações pensem sobre *denim* e Levi's juntos.

3.4.2 Análise do papel do CEO na participação da Levi's no ativismo de marca

Nos últimos anos, os EUA têm presenciado com certa frequência atentados envolvendo armas de fogo. Tiroteios em escolas, bares, locais públicos estampam jornais chocando a população e criando uma sensação cada vez de maior de medo e insegurança. Os EUA têm leis bastante flexíveis em relação ao porte de armas e esses incidentes têm trazido à tona a discussão sobre leis relacionadas às armas.

Tema bastante polarizado, como tudo que envolve a política no país pós Trump, o CEO da Levi Strauss & Co. entrou no centro dessa discussão no dia 30 de novembro de 2016. Chip Bergh divulgou em suas redes sociais uma carta aberta aos clientes da marca pedindo para que não entrassem com armas nas lojas, escritórios ou dependências da empresa, mesmo em estados onde é permitido por lei. Bergh tomou essa posição, considerada controversa, depois de um incidente ocorrido em uma das lojas da Levi's. A arma de um cliente disparou e o feriu enquanto ele experimentava uma calça.

A posição de Bergh foi bastante questionada, ele recebeu muitos ataques pessoais e consequentemente a marca sofreu muitas críticas e promessas de boicote. Especialistas financeiros acharam o risco grande e desnecessário para o negócio. Apesar das críticas, Bergh manteve sua posição e se tornou uma voz influente no debate sobre armas no país.

Dois anos mais tarde, acontece mais um episódio de violência armada, um tiroteio em uma escola na Flórida que deixa 17 mortos entre alunos e professores. Chip Bergh anuncia então a criação de uma coalizão de líderes empresariais “que acreditam que as empresas têm um papel crucial e obrigação moral em fazer alguma coisa a respeito da violência armada epidêmica no país”. Bergh (2018) tenta persuadir outros líderes dizendo que “não podemos assumir todos os problemas. Mas, como líderes empresariais com poder nas áreas pública e política, simplesmente não podemos permanecer em silêncio quando se trata de questões que ameaçam as comunidades em que vivemos e trabalhamos. Embora tomar uma posição possa ser impopular para alguns, não fazer nada não é mais uma opção”.

No mesmo dia, a companhia anuncia em seu *website* que está oficialmente intensificando seu apoio a prevenção da violência armada (Fig.46). E justifica a sua decisão com base nos números alarmantes de violência envolvendo armas de fogo. Segundo dados da Everytown Research (2018), em média 96

americanos são mortos por dia por armas de fogo e centenas de outros são feridos, a maioria são suicídios ou assassinatos não intencionais. De acordo com a mesma instituição, a taxa de homicídios por armas de fogo nos EUA é 25 vezes maior do que os outros países da OCDE.

Entre as ações anunciadas pela empresa estão o estabelecimento de um fundo que direcionará mais de U\$1 milhão de dólares em subsídios filantrópicos nos próximos quatro anos para suportar organizações sem fins lucrativos e jovens ativistas envolvidos no tema; a parceria com a organização *Everytown for gun safety* e executivos da comunidade empresarial para formar uma coalizão de esforços conjuntos; e a disponibilização de 5 horas por mês em voluntariado pago para que seus funcionários se tornem mais ativos politicamente.

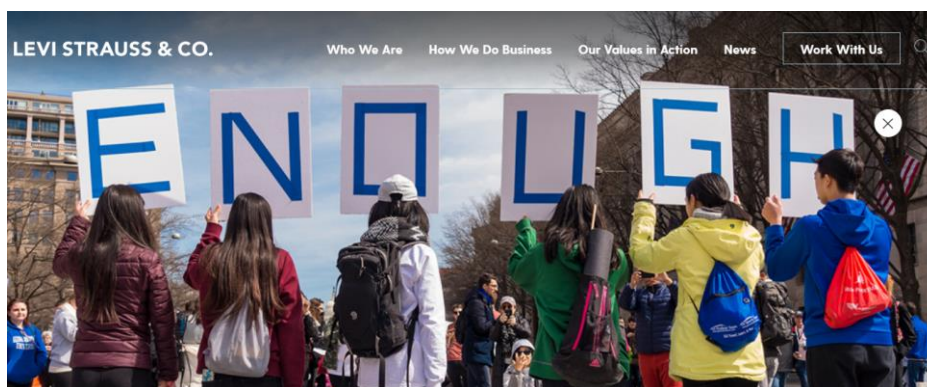


Figura 46: Ending Gun Violence Levi's
Fonte: (LS&Co, 2019)

Bergh pondera que não é possível isolar todas as ameaças, que não podem endurecer todos os espaços de convívio, mas que é possível tomar medidas mensuráveis e de bom senso – como checagem de antecedentes criminais em todas as vendas de armas.

A empresa afirma que nunca teve medo de assumir posições impopulares para apoiar o bem maior e que o tempo dirá quem está do lado certo da história, fazendo menção a outras situações do passado em que a marca se posicionou em questões controversas à época. O impacto negativo gerado pela decisão da empresa é imediato.

Da primeira vez, em 2016, quando Bergh publicou a carta aberta em seu LinkedIn, gerou muitas críticas, mas o próprio texto dizia que se tratava de um pedido e não de uma imposição aos clientes. Desta vez, o anúncio oficial da marca de colocar essa pauta como uma de suas principais bandeiras de impacto social e disponibilizar suporte financeiro a organizações sem fins lucrativos voltados para a causa geraram muito mais barulho.

Adicionalmente ao texto publicado pela marca em seu site oficial, o CEO publicou um artigo na Revista Fortune explicando as motivações da empresa em se envolver ativamente nesse debate.

Grupos de apoio ao porte de armas convocaram as pessoas a boicotarem a marca e a notícia repercutiu nos principais jornais do país, trazendo à tona a crítica dos clientes que discordaram da posição da marca foram implacáveis no Twitter. Em uma notícia do *The Hill*, uma seguidora critica duramente a marca chamando atenção para o fato de estados como Chicago ter maior rigor no porte de armas e não demonstrar índices inferiores de violência. Argumento bastante usado pelos apoiantes do porte de arma se restrições (Fig.47).



Figura 47: Reação a notícia do jornal The Hill

Fonte: <https://www.secondamendmentdaily.com/2018/09/boycott-levis-jeans-announces-support-for-gun-control/> (acedido em 08 de setembro de 2019)

Em uma busca no Twitter pela *#boycottlevis* é possível encontrar inúmeras mensagens de reprovação e repúdio ao posicionamento da marca. Um seguidor afirma que sua família tem sido cliente da Levi's há 65 anos, mas anuncia o boicote à marca. Acusa a marca de ser traidora da segunda emenda (lei americana relacionada ao direito ao porte de arma).

Um outro seguidor acusa a marca de atacar os direitos dos americanos e sugere que o posicionamento da marca esteja relacionado às eleições de 2020 (Fig.48). Outra seguidora questiona se a Levi's seguirá

o mesmo caminho da Nike e pede para que a marca fique fora da política e continue fabricando bons *jeans* (Fig.49). Esses exemplos mostram o tom da discussão, em como o tema é controverso e sensível.



Figura 48: Acusação de interesse político por parte da Levi's nas eleições de 2020
Fonte: <https://twitter.com/inspbuid/status/1038044928645853186> (acedido em 08 de setembro de 2019)



Figura 49: Cliente há 65 anos anuncia boicote a Levi's
Fonte: <https://twitter.com/inspbuid/status/1038044928645853186> (acedido em 08 de setembro de 2019)

3.4.3 Análise do impacto financeiro após posicionamento da marca

Em uma análise mais objetiva da repercussão do posicionamento da marca e das ameaças de boicote é possível observar os números das vendas no período no qual a marca se posicionou.

Foi feita uma análise geral das vendas da marca nos anos 2017, 2018 e 2019 (Fig.50). Esses períodos foram divididos em trimestres, a divisão é feita pela Levi's da seguinte forma: primeiro trimestre

corresponde aos meses dezembro, janeiro e fevereiro; segundo trimestre aos meses março, abril e maio; terceiro trimestre aos meses junho, julho e agosto; e o quarto trimestre corresponde aos meses setembro, outubro e novembro.

O posicionamento oficial da marca em relação a causa da violência armada aconteceu em setembro de 2018, ou seja, quarto trimestre do ano fiscal da empresa. O terceiro trimestre de 2019 ainda não foi disponibilizado pela empresa, pois acabou de se encerrar. O quarto trimestre é o que está em vigência, portanto só será fechado em novembro desse ano.

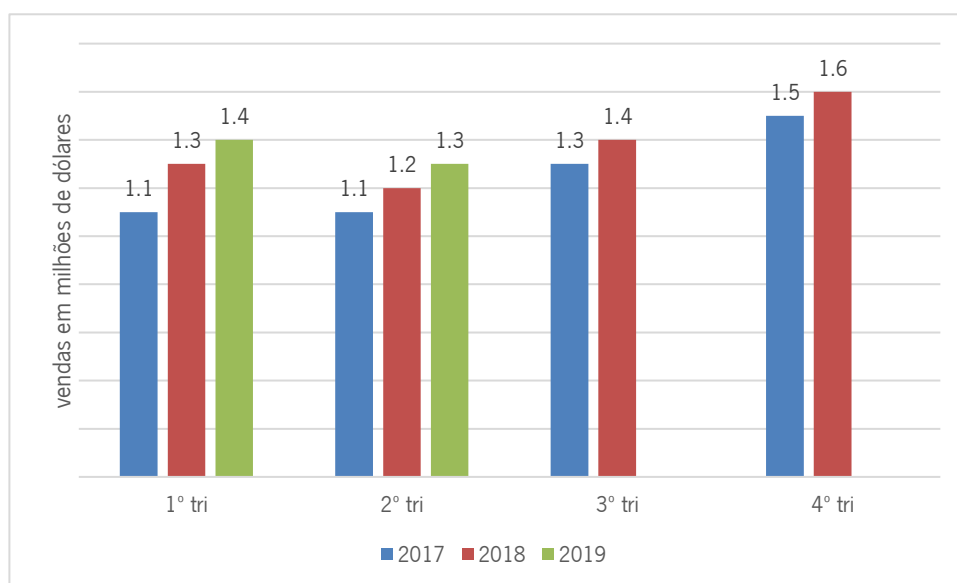


Figura 50: Análise financeira da Levi's
Fonte: (L&S, 2019)

No 4º trimestre de 2018, as vendas atingiram U\$1.6 milhões de dólares, enquanto no mesmo período do ano anterior as vendas chegaram a U\$1.5 milhões de dólares, ou seja, houve um aumento de 9%.

Em primeira análise, no período correspondente ao anúncio feito pela marca, não houve impacto direto financeiro decorrente dos boicotes nas vendas. No período seguinte, ou seja, no primeiro trimestre de 2019 as vendas mantiveram alta em relação ao mesmo período do ano anterior. Esse comportamento se repetiu no segundo trimestre demonstrando uma consistência no crescimento das vendas da marca e confirmando que o impacto gerado pela reprovação de alguns consumidores não se transferiram para as vendas.

3.4.4 Análise longitudinal das redes sociais da Levi's

As principais redes sociais da marca, Twitter, Instagram e Facebook, foram monitoradas entre os dias 03/09/2018 (um dia antes do anúncio oficial da marca) e 06/09/2018 (dois dias depois do anúncio).

O monitoramento objetiva observar qual o impacto imediato o anúncio teve em termos de interação com os consumidores nas redes sociais, e se essa interação de forma geral demonstra a reprovação dos seguidores.

Foi utilizada a ferramenta FanpageKarma e os critérios foram os mesmo utilizados nos estudos de caso da Nike e da Abercrombie & Fitch.

Tabela 7: Monitoramento Twitter Levi's

Levi's - Twitter	03/09/2018	04/09/2018	05/09/2018	06/09/2018	média semana
seguidores	783K	783K	784K	784K	784K
likes	0	0	0	347	493
total de reações, comentários, compartilhamentos	0	0	0	409	580
crescimento absoluto	-8	310	452	293	1.2K
desempenho do perfil	1%	4%	5%	13%	4%

Fonte: (Fanpagekarma, 2019)

O anúncio oficial do apoio da Levi's à causa da violência armada foi publicado no dia 04/09/2018. O anúncio foi feito originalmente no website da marca, entretanto a repercussão nos media foi bastante difundida no Twitter, rede social onde os jornais e revistas estão mais presentes.

Na Tabela 7 é possível observar a alteração nas interações da rede social da marca logo no dia a seguir ao enunciado. O perfil da marca ganha 1000 novos seguidores, indicando algum nível de aprovação por parte dos consumidores.

Outro dado que chama atenção é o crescimento absoluto que estava negativo um dia antes da publicação e vai aumentando, tendo o pico no dia seguinte ao anúncio. O desempenho do perfil também cresce progressivamente, chegando a 13% no dia 06, um indicador que pode ter contribuído para o aumento desse número pode ser uso da *#boycottlevis* levantado por consumidores insatisfeitos com o posicionamento da marca.

A variável desempenho do perfil se trata da relevância do perfil e do quanto ele está sendo falado, portanto, a marca pode melhorar seu desempenho mesmo que o motivo seja a rejeição. O número de

likes e total de reações só mostram alterações no comportamento no dia 06, ainda assim números baixos, o que sugere baixa interação nos dias analisados.

Na média semanal, o número de seguidores permaneceu o mesmo, confirmando que a alta pode ter sido consequência do posicionamento da marca. A média de *likes* e total de reações mantiveram números parecidos, o crescimento absoluto teve uma média bastante alta demonstrando o quanto o interesse permaneceu durante os dias a seguir. Já o desempenho do perfil teve uma média baixa que pode ser explicada pelo baixíssimo desempenho antes do anúncio ou pela perda de relevância ao longo dos dias após o anúncio.

Tabela 8: Monitoramento Instagram Levi's

Levi's - Instagram	03/09/2018	04/09/2018	05/09/2018	06/09/2018	média semana
seguidores	4.3M	4.3M	4.3M	4.3M	4.4M
likes	69K	0	73K	10K	221K
comentários	395	0	1.1K	251	2.1K
total de reações, comentários, compartilhamentos	70K	0	74K	11K	223K
crescimento absoluto	7.7K	8.2K	12K	6.8K	69K
desempenho do perfil	23%	5%	29%	8%	15%

Fonte: (Fanpagekarma, 2019)

O Instagram é a rede social onde a Levi's é mais ativa e onde tem mais interações com os consumidores. Apesar de o anúncio oficial ter sido feito no dia 04, a repercussão só chegou nesta rede social um dia depois e isso fica claro na Tabela 8 quando observa-se o comportamento das interações.

O número de seguidores permaneceu o mesmo antes e depois do anúncio, o que sugere que apesar das críticas não foi suficiente para uma fuga de seguidores. O número de *likes* e o total de reações tiveram comportamento semelhante. Cresceram consideravelmente no dia 05 e depois tiveram uma forte queda no dia 06, demonstrando o interesse imediato causado pelo anúncio. Os comentários tiveram uma alta substancial no dia 05 e depois voltou aos patamares de antes do anúncio. Isso demonstra o impacto imediato que a posição da marca teve entre seus seguidores. O crescimento absoluto vinha tendo crescimento progressivo desde antes do anúncio, com o pico no dia 05, e a seguir voltou aos patamares de antes do anúncio. O desempenho do perfil apresenta alta volatilidade, mas ainda assim a maior alta acontece também no dia 05. Entretanto, como um dia antes do anúncio o desempenho do perfil apresentava número parecido, esse comportamento pode não estar relacionado diretamente à posição da marca em relação a violência armada, mas com a atividade em geral do perfil.

Na média da semana, todos os indicadores tiveram médias bastante altas, com aumento de 100 mil novos seguidores e números expressivos em número de *likes*, total de reações e crescimento absoluto. Esse comportamento pode sugerir que o apoio e aprovação dos consumidores foi maior que a rejeição e reprovação.

Tabela 9: Monitoramento Facebook Levi's

Levi's - Facebook	03/09/2018	04/09/2018	05/09/2018	06/09/2018	média semana
seguidores	25.8M	25.8M	25.8M	25.8M	25.8M
likes	0	471	0	4.9K	5.7K
comentários	0	448	0	342	911
total de reações, comentários, compartilhamentos	0	1.1K	0	6.9K	8.6K
crescimento absoluto	235	4.7K	1.6K	2.9K	19K
desempenho do perfil	1%	2%	1%	2%	1%

Fonte: (Fanpagekarma, 2019)

O Facebook é a rede social da Levi's com o maior número de seguidores, mas assim como no Instagram, o número de seguidores permaneceu o mesmo durante o período observado. Diferente das outras redes sociais, no caso do Facebook as interações ficaram divididas entre o dia do anúncio e dois dias depois.

A Tabela 9 mostra que em geral houve um crescimento considerável em todos os indicadores em relação ao dia anterior ao anúncio. Porém, no dia 06 houve uma avalanche de *likes* e total de reações indicando uma possível aprovação por parte dos consumidores. Já os comentários e o crescimento absoluto decresceram em relação ao dia do anúncio e o desempenho do perfil resumiu bem o padrão de interação dos seguidores e o quanto a marca foi falada nos dias 04 e 06. Na média semanal os números apresentaram comportamento similar aos dias analisados, sem aumentos ou quedas significantes. O único indicador com média bem acima foi o crescimento absoluto, demonstrando o interesse contínuo pelo perfil ao longo da semana.

3.4.5 Análise e discussão dos resultados

Em março de 2019, quando a companhia voltou a bolsa de valores, o CEO Chip Bergh foi questionado sobre como o grande investimento no movimento de prevenção a violência armada afetou os negócios. Bergh respondeu: “Nesse trimestre e no trimestre seguinte, nossos negócios cresceram dois dígitos” (Kim, 2019). A afirmação orgulhosa do CEO da Levi's se deve a uma sequência histórica de aumento nas vendas da companhia. As mudanças lideradas por Bergh têm surtido efeito e a empresa voltou a crescer depois de alguns anos de estagnação. Houve o temor de que a posição de Bergh e

consequentemente da marca em relação a políticas públicas voltadas ao armamento afetassem esse bom desempenho do negócio.

O que os números mostraram é que apesar da controvérsia e das críticas, o movimento de boicote não foi suficiente para abalar o bom desempenho nas vendas da empresa. Certamente esse desempenho se deve a um conjunto de medidas e estratégias adotadas nos últimos anos, mas se o posicionamento da marca teve algum efeito sobre as vendas, esse efeito foi positivo.

Já em termos mais subjetivos, e o impacto que essa decisão pode ter havido na imagem da marca, o monitoramento das redes sociais possibilitou observar uma certa aprovação de parte dos consumidores. O perfil da marca ganhou relevância em todas as redes sociais, e aumentou seu número de seguidores em duas delas. A marca se colocou novamente em lugar de destaque na discussão de questões sociais importantes e isso gerou muito engajamento *online* o que pode ajudar no reconhecimento e admiração da marca.

Em um artigo publicado na Harvard Business Review, Bergh (2018b), explica todos os passos tomados por ele desde que assumiu a liderança da marca para que a empresa retomasse o crescimento. Entre a série de estratégias listadas, nada foi mencionado em relação a ativismo corporativo, mas ao encerrar o artigo em tom otimista sobre o futuro da marca ele disse: “Acredito que podemos crescer além do nosso pico histórico de U\$7 bilhões e, um dia, ser uma marca de U\$10 bilhões, como uma vez presumi que a empresa era. A Levi’s perdeu uma geração de consumidores no início dos anos 2000, mas hoje nossos clientes são mais jovens do que nunca – e estamos ganhando impulso ao trazê-los de volta”.

Essa parece ser a chave do discurso e do ativismo da Levi’s. Assim como a Nike é creditada por responder a uma nova geração de consumidores atentos a questões de direitos civis, a Levi’s está aproveitando as preocupações dos compradores mais jovens, uma faixa etária que apoia a regulamentação de armas. No anúncio feito pela empresa no dia 4 de setembro, oficializando seu apoio a causa da violência armada, a empresa ressalta sua afinidade com a nova geração, afirmando que suas ações são “inspiradas pelos jovens que estão se manifestando sobre a epidemia de violência armada na América”.

A lição que Bergh está deixando é que a opinião e a voz do CEO tem mais relevância do que se imagina e que ele pode ser um porta voz ativo do propósito da marca. Kim (2019), pondera que a primeira vez que um CEO fala sobre um assunto, parece um enorme risco para a marca, sua reputação pessoal, e para as vendas. Mas Bergh está envolvido nessa luta há mais de dois anos. Portanto, com o tempo, suas ações fizeram parte da marca.

3.5 Focus Group

3.5.1 Planeamento

O objetivo do *focus group* é tentar identificar padrões no comportamento de compradores por convicção e determinar o quanto o posicionamento das marcas refletem seu comportamento de consumo.

O grupo de discussão é composto por 9 pessoas e é conduzido por um guião (anexo 1). Definir a quantidade de pessoas do *focus group* depende de muitos fatores como o objetivo da pesquisa, a complexidade da pesquisa, as estratégias usadas pelo pesquisador e os recursos disponíveis. Em pesquisas qualitativas com grupos relativamente homogêneos, Saunders e Townsend (2018), sugerem entre quatro e doze participantes.

Na seleção do perfil dos participantes os critérios se basearam no perfil de consumidores mais influentes e mais direcionados para compra por convicção.

Kotler (2017), traz o conceito dos JMN como grupo de maior influência na cultura digital. Jovens, Mulheres e *Nitizens* (cidadão da *internet*) são apontados como os segmentos mais importantes para as marcas atualmente. Os jovens influenciam o resto do mercado, são “adotantes iniciais”, ou seja, estão mais abertos a experimentarem novos produtos e por isso são definidores de tendências. Além do mais, a natureza disruptiva e contrária às instituições, historicamente colocam os jovens como agentes de mudanças importantes na sociedade. As mulheres exercem forte influência na decisão de compra das famílias e a conquista cada vez maior por liberdade e acesso a educação e emprego fez de um grupo antes considerado minoria, um dos maiores mercados consumidores do mundo. Os *nitizens* são conectores sociais, usam a *internet* como forma de expressarem suas ideias e opiniões. Não são meros utilizadores da *internet*, são ativos comunicadores. Como nativos digitais eles se expressam através de comentários, avaliações, discussões, contribuições voluntárias e criação de conteúdo.

Juntos, esses segmentos são a maior força da era digital e podem ser determinantes na estratégia das marcas. A partir disso, os participantes foram selecionados de acordo com a faixa etária, gênero e hábitos digitais. Foram selecionadas mulheres, com a faixa etária entre 23 e 37 anos, ou seja, faixa etária correspondente a geração *Millennials* e que sejam ativas digitalmente (Tabela 10).

O *focus group* foi realizado no dia 29 de setembro de 2019, com a duração total de 65 minutos.

Tabela 10: Variáveis pré-seleção e perguntas Focus Group

Variáveis pré-seleção	Perguntas
<ul style="list-style-type: none"> - Sexo feminino - Idade entre 23 e 37 anos - Perfil em pelo menos 4 redes sociais - Publicações semanais em pelo menos uma das redes sociais - Interação <i>online</i> com outros perfis ou páginas 	<ul style="list-style-type: none"> - Possui conta em quantas redes sociais? - Quantas publicações em média faz por semana nas redes sociais? - Segue algum canal de vídeo amador? - Já contribuiu com alguma plataforma digital através de avaliações e/ou comentários? - Já criou conteúdo para alguma plataforma digital sua ou de terceiros?

Fonte: Elaboração própria, 2019

3.5.2 Preparação

O plano de perguntas a serem conduzidas no *focus group* foi elaborado a partir da divisão de categorias dentro da temática ligada ao objetivo da pesquisa. As categorias foram pormenorizadas em tópicos e geraram a partir disso os objetivos específicos que se pretendiam alcançar.

Primeiramente foi estabelecida a categoria Consumo de moda como forma introdutória afim de identificar hábitos de consumo e traçar perfis de comportamento de consumo entre os participantes.

Para a transição da discussão, foram estabelecidas duas categorias: Relacionamento com as marcas e Influência da publicidade. A categoria Relacionamento com as marcas visa identificar critérios de preferências e tenta perceber a que nível os participantes se envolvem direta ou indiretamente com as marcas. Já a categoria Influência da publicidade objetiva avaliar até que ponto campanhas virais têm influência na adesão ou rejeição às marcas. Nessa sessão, algumas campanhas foram apresentadas aos participantes e foram observadas as reações geradas a partir de campanhas voltadas ao ativismo de marca.

Finalmente, como ponto-chave da discussão passamos para a categoria Ativismo de marca, nesta fase os pontos centrais da investigação foram colocados à prova. Os participantes foram incentivados a opinarem objetivamente sobre o papel das marcas nas soluções de problemas relevantes da sociedade. Intencionou-se compreender a percepção dos participantes a cerca do valor gerado pela marca que decide se posicionar em temas ditos controversos, e qual o impacto esse tipo de posicionamento pode ter nas suas decisões de compra.

A partir dessas categorias, tópicos e objetivos, foi criado o guião de entrevista (anexo 1) usado como orientador durante a sessão do *focus group*.

Tabela 11: Categorias, tópicos e objetivos

CATEGORIA	TÓPICOS	PROCEDIMENTOS/OBJETIVOS
Consumo de moda	Hábitos de compra; Preferências de tipos de marcas/lojas; As influências no processo de compra.	<ul style="list-style-type: none"> - Boas vindas; - Explicação do escopo do trabalho; - Instruções de funcionamento da discussão; - Início da discussão; - Analisar a frequência de compra de vestuário, calçados e acessórios; - Analisar os locais de compra preferidos; - Entender o envolvimento com a compra; - Analisar a influência de atores externos no processo de compra.
Relacionamento com as marcas	Preferências de marcas específicas; Perceção dos diferenciais das marcas favoritas; Nível de envolvimento online com a marca; Nível de fidelidade.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar preferências; - Entender as origens das escolhas; - Analisar a relação de confiança com as marcas preferidas; - Analisar o nível de interação <i>online</i> com as marcas.
Influência da Publicidade	A influência de campanhas virais no envolvimento com as marcas; Nível de adesão ao tema proposto pela campanha; Nível de rejeição causado pela campanha.	<ul style="list-style-type: none"> - Visualização de campanhas publicitárias relacionadas ao posicionamento das marcas; - Relacionar as reações ao comportamento de compra; - Analisar as reações diante de temas controversos; - Entender a motivação de apoio ou rejeição às campanhas.
Ativismo de marca	Perceção do papel das marcas na busca por soluções de problemas sociais; Perceção da confiança gerada pelas marcas em relação aos governos; Influência do papel do CEO;	<ul style="list-style-type: none"> - Entender o impacto percebido das marcas como agentes sociais; - Analisar o papel dos líderes nesse processo;

	Percepção da importância das marcas tomarem posição sobre questões relevantes da sociedade; Percepção da necessidade das marcas assumirem posição política; Percepção do valor dado a uma empresa que se posiciona em questões sociais; Preferências dos temas que as marcas deveriam se posicionar.	- Medir e diferenciar o impacto das marcas que se posicionam no comportamento de compra; - Analisar a preferência dos temas considerados mais importantes.
--	---	---

Focus Group Fonte: Elaboração própria, 2019

3.5.3 Análise de dados

A discussão com as participantes foi conduzida em 4 partes: Introdutória, Transição, Chave e Final. Cada fase foi pensada no sentido de ir aprofundando o tema de forma gradual.

Alguns fragmentos das respostas foram selecionados de acordo com cada categoria e tópico para ilustrar a análise de dados (Tabela 12). Os nomes das participantes não serão divulgados por questão de confidencialidade. Desta forma, as participantes foram identificadas nos fragmentos com um código referente às iniciais de seus nomes.

Na primeira parte foram explicados o contexto e os objetivos da investigação e posteriormente foram dadas as instruções de como aconteceria a discussão. A seguir passamos para as questões relacionadas as categorias e tópicos pré-determinados (Tabela 11).

Tabela 12: Tópicos da categoria Consumo de moda

Tópicos	Fragmentos das respostas
Hábitos de compra	“Compro a cada dois meses” LS “Todo mês compro alguma coisa, uma camisola, ou um acessório pelo menos” AL “Uma vez por mês, mas me controlo, se pudesse compraria toda semana” MH “Depende da minha necessidade, se houver uma festa ou um compromisso do trabalho costumo comprar mais. Mas as vezes passo meses sem comprar nada” AM
Preferências de tipos de marcas/lojas	“Prefiro presencial, porque gosto de ver o toque do tecido, o aspeto e principalmente se me cai bem, as vezes vejo uma

	<p>roupa que até gosto, mas quando experimento não fica bem” AL</p> <p>“Depende, calçados e acessórios acho mais fácil comprar <i>online</i>, ou se alguma amiga me indicar aí confio de comprar <i>online</i>” DA</p> <p>“Roupas para desporto só compro <i>online</i> porque tenho preferência por uma marca que já estou habituada e é mais barato” AB</p> <p>“Prefiro presencial, raramente compro <i>online</i>” AA</p> <p>“A maioria das vezes presencial, só compro <i>online</i> de marcas que já conheço e que já comprei presencialmente, MH</p> <p>“Meio a meio, as vezes compro de marcas locais, lojas de rua e as vezes compro de lojas do shopping. Depende do que estou a procura” AA</p> <p>“Compro mais de lojas grandes tipo Zara, H&M, tem algumas marcas menores que até gosto, mas são muito caras e não posso pagar” DA</p> <p>“Costumava comprar mais de marcas menores, mais exclusivas e as vezes encomendava da minha costureira. Ultimamente tenho comprado mais de grandes marcas do shopping” LS</p> <p>“Lojas tipo Bershka, Lefties, tem mais opções” DB</p>
As influências no processo de compra	<p>“Sim, tenho todas as aplicações das marcas que gosto no meu telemóvel, então quando quero comprar algo, primeiro pesquiso <i>online</i> e depois vou na loja já focada no que quero” DA</p> <p>“Troco muita informação com minhas amigas, as vezes elas me indicam coisas e aí já vou nas lojas que costumo comprar” VM</p> <p>“Depende, se for uma ocasião especial ou algo muito específico aí entro no Pinterest e vejo alguns modelos antes de sair para comprar” DB</p> <p>“Não, vou direto a loja” AA</p> <p>“No meu caso é mais a necessidade mesmo, se eu preciso por exemplo de uma calça a mais para trabalhar ou de uma sapatilha para ir ao ginásio” LS</p>

	<p>“Ah pode ser tantas coisas, acho que sou muito influenciada pelas redes sociais, quando vejo alguma coisa que gosto, quero comprar” AM</p> <p>“É claro que as tendências influenciam, mas eu adapto a tendência ao meu estilo. Se eu não gosto, não vou comprar só porque está na moda” AL</p> <p>“As vezes quero comprar para suprir uma carência emocional, porque precisar mesmo? não preciso de mais roupas...como já identifiquei isso, tento me controlar, mas é difícil, se eu tiver triste e for ao shopping é certo que compro” MH</p>
--	--

Fonte: Elaboração própria, 2019

Categoria Consumo de moda

Na análise dos hábitos de compra, verificou-se que a maioria das participantes vão às compras pelo menos a cada dois meses. Algumas demonstraram ter o desejo de comprar produtos de moda com mais frequência, mas não o fazem por questões financeiras. Uma das participantes reconheceu não precisar de mais roupas ou calçados, mas que usa as compras como recompensa emocional.

Quando questionadas quanto a forma de fazer compras, todas disseram preferir comprar presencialmente, mesmo que eventualmente possam comprar algum item online. Quando recorrem a *internet*, compram de marcas que já conhecem ou indicadas por amigos. A maioria das participantes compram em lojas de marcas *fast-fashion*, além de grandes marcas geralmente estabelecidas nos *shoppings* ou através do *e-commerce*. Apenas uma participante mencionou comprar de lojas de rua.

Quanto às influências no processo de compra, as participantes admitiram serem influenciadas pela enorme quantidade de informação que recebem, principalmente nas redes sociais. De forma unânime elas concordaram que as tendências de moda têm alguma influência, mas que não são suficientes para uma compra por impulso, elas defenderam que seus estilos pessoais sobrepõem as tendências.

Uma das participantes contou que tem as aplicações das marcas que mais gosta no telemóvel e sempre faz uso quando pensa em comprar alguma coisa. Apenas uma das participantes reconheceu que a maior influência para ir as compras é a necessidade e não o impulso. A maioria das participantes disseram trocar recomendações com amigas a respeito de produtos e marcas. Disseram também que é bastante comum irem ao *shopping*, “passar” e que eventualmente acabam por comprar alguma coisa.

Esse comportamento demonstra o quanto as consumidoras podem estar expostas a publicidade e a compra por impulso, e o quanto as marcas podem tentar influenciar suas decisões de compra.

Tabela 13: Tópicos da categoria Relacionamento com as marcas

Tópicos	Fragmentos das respostas
Preferências de marcas específicas	<p>“Não consigo pensar em uma favorita” AA</p> <p>“Eu diria a Stela McCartney, mas não compro porque não posso” MH</p> <p>“A Oysho é uma marca que gosto muito, tudo que tem naquela loja da vontade de comprar” AL</p> <p>“Gosto muito de duas marcas do Porto que são totalmente sustentáveis, mas não compro muito delas porque é bem caro” DA</p> <p>“A Nike, eles têm uma forma única de motivar a prática do desporto e os produtos tem muita qualidade Sei que no passado eles tiveram alguns problemas com trabalho infantil, mas acho que eles superaram isso” AB</p>
Nível de fidelidade	<p>“Manuel Alves. Acho que todos os meus sapatos são de lá, mas é porque minha mãe trabalha lá” AL</p> <p>“Zara e Mango” AM</p> <p>“Zara, Pull & Bear, Stradivarius” DA</p> <p>“H&M e Primark” LS</p> <p>“Bershka e Parfois” DB</p> <p>“Zara e Nike” AB</p> <p>“Não sei, várias” AA</p> <p>“H&M” VM</p> <p>“Melissa” MH</p>
Nível de envolvimento online com a marca	<p>“Sigo várias marcas...as vezes partilho com alguma amiga um modelo que gosto” MH</p> <p>“Sigo muitas, quase nunca comento ou dou like, mas envio para as amigas para pedir opinião” DA</p> <p>“Sigo algumas, pra acompanhar as novidades, as vezes marco a minha irmã pra mostrar algo que se pareça com ela” AA</p> <p>“Sigo várias, mas não interajo muito” LS</p> <p>“Sigo várias, mas não costumo comentar ou nada disso” AL</p> <p>“Sigo algumas, e as vezes participo de give-away” VM</p>

	"Ah sim, de give-away também participo as vezes" DB
--	---

Fonte: Elaboração própria, 2019

Categoria Relacionamento com as marcas

Na análise do relacionamento com as marcas (Tabela 13), ficou claro um distanciamento entre admiração e compra efetiva. Quando questionadas a respeito das marcas preferidas, muitas participantes tiveram dificuldade de responder. Algumas mencionaram marcas que admiram, mas não necessariamente consomem. Entre as citadas, os fatores sustentabilidade e comunicação foram elogiados.

Já no que se refere a marcas que mais consome, a vasta maioria citou grandes marcas *fast-fashion*. Duas participantes citaram marcas de calçados e uma participante citou a Nike. Uma das participantes chegou a dizer que a variedade é a principal razão dela comprar em lojas *fast-fashion*, porque se houver uma marca que ela goste muito mas o preço de uma calça dê pra comprar três em uma *fast-fashion*, ela optará por comprar as três, porque nesse momento a variedade é mais importante pra ela. Muitas participantes concordaram que nessas lojas encontram mais variedade e com um custo x benefício interessante. Isso comprova a força e domínio dessas grandes marcas e ainda pode indicar o desejo pelo consumo atrelado a limitação financeira.

Com relação a interação *online* com as marcas, todas as participantes disseram seguir marcas de moda nas redes sociais. Quatro disseram partilhar produtos com as amigas e três disseram participar de promoções promovidas pelas marcas.

Tabela 14: Tópicos da categoria Influência da Publicidade

Tópicos	Fragments das respostas
A influência de campanhas virais no envolvimento com as marcas	<p>Campanha 1</p> <p>"Que giro! Eu partilharia com certeza!" LS</p> <p>"Nossa, gostei muito! Sempre partilho vídeos assim!" AL</p> <p>"Enviaria para minhas amigas" DA</p> <p>"Partilharia nas minhas redes sociais e enviaria para alguns amigos" MH</p> <p>"Daria like e partilharia" VM</p> <p>Campanha 2</p> <p>"Que horror! Não comentaria, mas enviaria para algumas amigas pra ver se concordavam comigo" LS</p> <p>"Muito mau gosto essa campanha, não é possível que eles não pensaram que ia correr mal" AM</p>

	<p>“Não comentaria nem partilharia, mas deixaria de seguir essa marca” AB</p> <p>Campanha 3</p> <p>“Partilharia e marcaria alguns amigos” AL</p> <p>“Seguiria a marca” DA</p> <p>“Seguiria a marca e partilharia” DB</p> <p>“Adoro essa marca, eles fazem campanhas incríveis” AB</p>
Nível de adesão/rejeição ao tema proposto pela campanha	<p>Campanha 1</p> <p>“Sim, compraria” AA</p> <p>“Não costumo usar esses produtos, mas passei a admirar mais essa marca” VM</p> <p>“Compraria sim, claro!” MH</p> <p>Campanha 2</p> <p>“Nunca mais entro nessa loja” VM</p> <p>“Deixaria de comprar sim, essa campanha é muito ofensiva, não precisava disso” AL</p> <p>“Eles podiam tirar esse texto, pra que dizer gorda? Nada a ver, não compraria não” DA</p> <p>“Inacreditável! Não compraria nem um brinco nessa loja” LS</p> <p>“Ridículo! Não deixaria nenhum comentário ou algo do gênero, mas não compraria jamais” AM</p> <p>Campanha 3</p> <p>“Não digo que compraria, mas passaria a admirar mais essa marca” AL</p> <p>“Sim, compraria e indicaria a amigos” DB</p> <p>“Não sei se compraria, mas partilharia o vídeo entre amigos” MH</p>

Fonte: Elaboração própria, 2019

Categoria Influência da Publicidade

Neste tópico foram apresentadas três campanhas de cunho ativista para que as participantes demonstrassem suas reações (Tabela 14).

A primeira campanha foi um vídeo relacionado a questão da igualdade de gênero (campanha *Always Like a girl*) e todas as participantes tiveram reações positivas. Todas as participantes disseram que partilharia a campanha em suas redes sociais e que “marcaria” ou enviaria a amigos. Quando perguntado se considerariam comprar o produto, a maioria disse que sim. Entretanto, nenhuma faria

uma defesa pública a favor da marca se essa fosse criticada. A campanha tem um apelo emocional que foi imediatamente absorvido pelas participantes, despertou a admiração pela marca e o desejo de partilhar a mensagem. Em nenhum momento o produto apareceu ou foi mencionado, e no final do vídeo quando apareceu o logotipo da marca, uma das participantes demonstrou surpresa e disse que consideraria comprar a marca.

A segunda campanha (campanha C&A *plus size*) trazia uma peça também direcionada às mulheres, desta vez com a intenção de questionar padrões de beleza. Neste caso, todas as participantes tiveram reações negativas. Diferentemente da campanha que agradou as participantes, neste caso elas disseram que não partilhariam nas suas redes sociais. Apenas uma participante disse que enviaria para amigas para saber a opinião delas.

No caso da rejeição, as reações foram mais fortes no sentido de não comprar da marca. Mas quando questionadas se já participaram de algum movimento de boicote, apenas três disseram que sim. A maioria assumiu nunca ter boicotado uma marca antes. Esse comportamento sugere que as campanhas podem gerar uma reação imediata que pode até ser demonstrada nas redes sociais, como deixar de seguir a marca ou mesmo comentar negativamente, mas que não necessariamente isso se reverte em perda nas vendas.

A terceira campanha foi um vídeo que abordava as diferenças ideológicas (campanha Heineken *words apart*). Assim como o primeiro, teve uma adesão total das participantes. Todas disseram que partilhariam, e algumas disseram que seguiriam a marca nas redes sociais, dariam *like* e enviariam para amigos.

Em relação a possibilidade de comprarem produtos da marca, não foi unânime, mas a maioria considerou comprar produtos da marca. Essa campanha é mais “conciliadora”, pois incentiva formas de lidarmos com nossas diferenças. Portanto, era mais provável que gerasse reações positivas, entretanto é mais generalista, não tinha um foco no público feminino. Desta forma, as reações foram positivas, porém menos emocionais do que a primeira.

Tabela 15: Tópicos da categoria Ativismo de marca

Tópicos	Fragmentos das respostas
Percepção do papel das marcas na busca por soluções de problemas sociais	<p>“Com certeza! As marcas usam formas mais apelativas de se comunicar com as pessoas” AL</p> <p>“Não sei se tem melhores ideias pra resolver, mas são mais criativas na forma de conscientizar o problema” MH</p>

	<p>“Acho que as marcas têm mais liberdade que os governos, porque não têm obrigação, então fazem parecer que estão apenas a ajudar” LS</p> <p>“Sim, as marcas têm melhores ideias para o curto prazo, mas acho que soluções de longo prazo apenas o governo consegue resolver” AB</p>
Percepção da confiança gerada pelas marcas em relação aos governos	<p>“Não, as marcas sempre vão focar nos lucros. O governo pode não ser perfeito, mas o objetivo é resolver os problemas do país” AA</p> <p>“Acho que não, os governos não têm sido muito confiáveis, mas acho exagero dizer que as marcas são mais confiáveis” AM</p> <p>“De certa forma, sim. Porque as marcas estão preocupadas em ganhar dinheiro então vão tentar não fazer asneiras” VM</p> <p>“Mas muitas marcas continuam a fazer asneiras porque continuamos a comprar, toda a gente sabe que a Primark tem produção da China e talvez até trabalho escravo, mas não deixam de compra porque é barato” LS</p> <p>“É mais fácil pressionar as empresas por causa do dinheiro, se as pessoas deixam de comprar a empresa fecha” DB</p> <p>“É mais fácil pressionar as empresas, mas elas só podem ajudar, quem pode resolver mesmo os problemas é o governo” AB</p> <p>“As empresas, porque hoje em dia eles são obrigados a mostrar responsabilidade com os funcionários e com o meio ambiente” DA</p>
Influência do papel do CEO	<p>“O CEO e a empresa é praticamente a mesma coisa, se ele fala ele representa a empresa” MH</p> <p>“Eles têm que ter a mesma opinião e posição da marca, porque as pessoas não vão separar uma coisa da outra” AB</p> <p>“Acho que as vezes esses diretores e CEO’s nem tem tanto poder de decisão assim, porque os acionistas pressionam muito. Mas eles têm um papel representativo, então é importante a opinião deles” AM</p>
Percepção da importância das marcas tomarem posição sobre questões relevantes da sociedade	<p>“Não adianta fazer propaganda bonita se na prática faz tudo diferente” DA</p> <p>“As marcas devem dar o exemplo, se defendem uma causa devem começar por elas mesmas...não aguento as marcas</p>

	<p>quererem falar de feminismo, direitos iguais e não tem uma mulher na diretoria da empresa por exemplo” AB</p> <p>“Acho que as marcas devem tentar ajudar a resolver os problemas sociais sim, mas elas conseguem isso mais através de campanhas e mensagens de conscientização, acho que elas devem usar esse espaço que elas têm para falar dessas coisas” LS</p> <p>“Para mim a marca é como uma personalidade, ela tem um papel a cumprir” AL</p>
Percepção da necessidade das marcas assumirem posição política	<p>“Não concordo, acho que as marcas não devem se envolver na política” AA</p> <p>“Partidarismo não, acho que não é uma boa ideia” MH</p> <p>“Apoiar candidatos ou partidos acho errado, mas se envolver em política no sentido de ajudar ou pressionar o governo sim” LS</p> <p>“Acho que a política é um assunto complicado, as marcas não deviam se envolver nisso” AL</p>
Percepção do valor dado a uma empresa que se posiciona em questões sociais	<p>“Se estiver dentro do meu orçamento sim” DB</p> <p>“Eu pagaria um pouco mais sim, mas se eu conhecesse e confiasse na marca” MH</p> <p>“É assim, se fossem duas marcas muito parecidas, no preço e no estilo e eu soubesse que uma tem uma posição que eu concordo sim, compraria dela, mas se o preço fosse muito diferente acho que não” LS</p> <p>“Depende da marca e da diferença de preço” DA</p>
Preferências dos temas que as marcas deveriam se posicionar	<p>“Considero mais importante algo que impacte a maioria das pessoas, que é questão ambiental, depois vem as questões minoritárias” LS</p> <p>“Acho que no mundo que vivemos hoje, a questão ambiental é algo que todas as marcas devem se preocupar, é a coisa mais importante, mas também é importante os direitos trabalhistas” DA</p> <p>“Pra mim a igualdade de gênero vem em primeiro lugar, não é possível que as mulheres ainda ganhem menos que os homens na maioria das empresas” AM</p> <p>“Acho que o meio ambiente e a igualdade de gênero são os mais importantes nesse momento” AB</p>

Fonte: Elaboração própria, 2019

Categoria Ativismo de marca

Ao analisar a percepção das participantes quanto ao posicionamento das marcas sobre questões relevantes da sociedade como sustentabilidade, direitos humanos, questões raciais, direitos LGBTQ e igualdade de gênero houve unanimidade nas respostas (Tabela 15). Todas as participantes concordam que as marcas devem se posicionar sobre estas questões. Seis das nove disseram que o posicionamento das marcas é um fator relevante em suas escolhas de compra. No entanto, quando questionadas se pagariam mais caro por um produto por ser de uma marca que se posiciona sobre algo que elas acreditam, muitas disseram que não necessariamente.

Na escolha pelo produto/marca, a componente preço tem bastante influência para esse grupo de mulheres, possivelmente porque estão no início da carreira e tem poder de compra limitado. Muitas demonstraram que se pudessem escolheria marcas mais alinhadas com seus valores, mas que racionalmente as vezes isso não é possível.

Quando questionadas se as marcas costumam ter melhores ideias para resolver problemas da sociedade, não houve unanimidade. Algumas disseram que as marcas têm melhores ideias porque são mais criativas, mas que suas ações muitas vezes refletem mais no curto prazo. Para algumas participantes, as soluções de longo prazo só são possíveis de serem executadas pelos governos. Uma das participantes ponderou que as empresas têm mais liberdade que os governos e como são cobradas de forma diferente, não como obrigação, mas como ajuda, podem fazer isso de forma mais criativa.

Quanto a relação de confiança com as marcas e com os governos, a maioria não concordou que as marcas são mais confiáveis que os governos. Algumas participantes levantaram a questão de as marcas tentarem convencer seus clientes de que são justas com relação aos direitos trabalhistas por exemplo e não serem totalmente transparentes. Uma participante citou o fato de as marcas estarem mais focadas nos lucros, portanto podem as vezes não serem tão confiáveis assim.

Outra unanimidade foi a questão de ser mais fácil pressionar as empresas do que os governos para resolver questões sociais. Todas as participantes concordam que a carteira tem um poder de convencimento maior que o voto, entretanto algumas ponderaram que os interesses das empresas podem conflitar com interesses sociais e que ainda que seja mais difícil pressionar os governos as soluções para os problemas mais difíceis precisam passar pelos governos.

No que diz respeito ao modo como as empresas devem contribuir para o bem-estar social, as participantes foram categóricas. “Devem fazer mais do que falar”. Uma das participantes mencionou que muitas marcas são oportunistas e usam causas sociais como bandeira, mas não dão o exemplo.

Para a maioria, alguns temas são imprescindíveis nos dias atuais. Os mais citados foram meio-ambiente, igualdade de gênero e relações de trabalho e origem dos produtos. Entre os temas considerados inadequados, sete participantes disseram que as marcas não deveriam se envolver em política, principalmente partidária.

Para o grupo é importante que os líderes das empresas estejam alinhados aos valores e posicionamentos, pois eles representam a marca e suas opiniões serão sempre entendidas como a posição da marca que ele representa.

3.5.4 Resultados obtidos

O grupo de discussão permitiu analisar e observar padrões de comportamento de consumo de um grupo de mulheres jovens adultas.

Os hábitos de consumo desse grupo são muito semelhantes, elas são ativas na *internet*, estão presentes em várias redes sociais, acompanham e interagem com marcas de moda frequentemente. Por esse motivo, são expostas exaustivamente a publicidade e diferentes técnicas de *marketing*.

Apesar de serem ativas digitalmente, na hora de efetivar a compra ainda preferem fazê-lo presencialmente. São motivadas pelo desejo do consumo, sofrem influência de uma série de fatores externos como influenciadores digitais, publicidade e tendências, além dos fatores internos como recompensa emocional, compromissos sociais e principalmente indicação de amigos. Apesar de consumirem com certa frequência de determinadas marcas, apresentam baixa fidelidade a marcas, pois estão mais interessadas na variedade e se atendem às suas necessidades imediatas.

Foi possível confirmar o impacto do *branding* emocional nas reações das participantes. O uso da narrativa emocional aliado a uma abordagem de um tema caro ao grupo despertou admiração nas participantes, gerou reconhecimento da marca, e consequentemente o desejo de partilhar a mensagem.

Por outro lado, quando houve rejeição da mensagem, além do impacto negativo na imagem da marca a reação imediata foi boicote ao consumo da marca. A experiência mostrou como esse público é sensível à comunicação direcionada a discutir temas relevantes para a sociedade e também o quanto pode ser crítica quando essa comunicação não transmite a mensagem correta.

Após a discussão do grupo é possível afirmar que todas as participantes consideram de extrema importância que as marcas se posicionem sobre questões sociais, mas para elas, esse posicionamento só é efetivo se vier acompanhado de ações que confirmem essa posição. Foi possível verificar a percepção

de que as marcas podem ser primordiais na contribuição da solução de problemas sociais, pois têm formas mais criativas e inteligentes de despertar o interesse do público por certos assuntos. Mas para o grupo, as marcas têm ação limitada, já que as soluções mais efetivas só podem ser conduzidas pelos governos.

Os temas considerados cruciais pelas participantes reforçam uma tendência mundial da preocupação crescente dos jovens pela pauta do meio ambiente e ainda demonstra a relevância do tema igualdade de gênero entre as mulheres. Questões LGBTQ foi o tema menos popular entre as participantes, confirmando a tendência apontada na revisão bibliográfica, mas política foi o único tema apontado pelas participantes como não adequado para as empresas.

Através da participação e opinião das participantes conclui-se que o grupo pode enquadrar-se no perfil de consumidores por convicção, entretanto trata-se dos chamados “consumidores seguidores”, ou seja, dependendo da questão e da marca, eles mudarão seu comportamento de compra baseado nos posicionamentos da marca.

De modo geral, as participantes demonstraram ter muita consciência dos papéis que empresas, governos e cidadãos devem ter na construção de uma sociedade mais justa. Assumindo inclusive, suas responsabilidades enquanto consumidoras ao admitirem que o consumo em excesso é a raiz de muitos dos problemas vivenciados pelas sociedades atualmente.

4. CONCLUSÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS

4.1 Conclusões

O advento da tecnologia e das redes sociais têm afetado nossas relações de consumo de forma profunda. Os consumidores veem nas marcas um agente importante na condução das mudanças sociais necessárias. Escolher se posicionar sobre temas relevantes para a sociedade como racismo, feminismo, igualdade de gênero, meio ambiente, imigração, liberdade religiosa, entre outros, deixa de ser uma opção e se torna uma responsabilidade.

No atual cenário de extrema polarização política, a neutralidade não é mais um local seguro para as marcas. O ativismo enquanto estratégia de comunicação do propósito da marca pode ser muito bem-sucedido se for feito com responsabilidade e transparência.

O fortalecimento da marca é o primeiro passo para a construção de um alicerce seguro que dê suporte a possíveis crises. Marcas com propósito bem estabelecido alinhado às suas ações e de seus colaboradores e gestores, construirão as bases necessárias para sua relevância em um mercado extremamente competitivo.

A investigação analisou diferentes formas do uso do ativismo por três marcas globais. O bem-sucedido caso da Nike mostrou que o posicionamento, sobretudo em temas controversos, possivelmente sacrificará parte da base de consumidores da marca. Portanto é crucial que a empresa conheça bem os seus clientes e tenha a clareza de onde quer colocar seus esforços, tendo em mente o investimento de longo prazo no perfil de consumidores que sejam mais propensos a se tornarem advogados da marca.

Os estudos demonstraram que a Nike calculou os riscos e se colocou nessa discussão de forma estratégica. Isso foi possível graças ao excelente desempenho da marca nos últimos anos. Além de ser a marca de moda mais valorizada do momento, a companhia goza de saúde financeira com crescimento consistente nas vendas trimestre após trimestre. A campanha com Colin Kaepernick se tornou o marco da nova era de marcas ativistas, com repercussão global e retorno extremamente positivo para a marca.

Podemos concluir também que ações valem mais do que palavras. Apenas o discurso ativista sem uma contrapartida de apoio financeiro e de visibilidade para a causa soará como oportunismo de momento.

No caso da Abercrombie & Fitch, seus esforços ao longo dos anos em apoio à comunidade LGBTQ conseguiu blindar os possíveis danos financeiros e o incidente se mostrou uma oportunidade de fortalecer o relacionamento com seus clientes.

O estudo demonstrou que causas minoritárias exigem ainda mais atenção, apesar da marca apoiar a causa LGBTQ há alguns anos, a empresa não demonstrou ter uma estratégia específica voltada para o ativismo de marca. O incidente deixou claro que se tratava de uma ação pontual do calendário comercial.

Geralmente essas comunidades são unidas e organizadas e conseguem atrair a atenção do grupo de maneira muito rápida e as vezes agressiva. Apesar de a marca não ter sofrido grandes perdas financeiras, sua imagem foi afetada pelo tribunal da *internet*. A marca perdeu seguidores e relevância nas redes sociais. Isso confirma a importância do fortalecimento das marcas, para que episódios como esse não arranhem a reputação e credibilidade construída.

A Levi's foi o único caso em que o envolvimento no ativismo se deu primeiro pelo CEO, gerando grande repercussão e naturalmente atingindo a marca. O estudo demonstrou a importância da voz dos líderes no processo de apoio a causas sociais. O CEO personifica os valores e propósito da marca, e sua visão é entendida como uma extensão da visão da marca.

A pesquisa revelou dados importantes com relação a tentativa de rejuvenescimento da marca centenária. O estudo de caso mostrou que a capacidade de dialogar com o público jovem pode ser a chave para se manter relevante. A decisão de se colocar no centro da discussão de um assunto tão controverso foi uma estratégia. A Levi's entendeu a importância de não negligenciar assuntos que são importantes para a comunidade onde está inserida, mesmo que isso custe a rejeição de alguns.

Também foi conclusivo o fato de a marca ter uma estratégia abrangente em todas as frentes do negócio, isso possibilitou que esse tipo de ação fosse bem-sucedida. O conjunto de ações implementadas pela empresa trouxe segurança financeira para que se pudesse ter mais liberdade nas estratégias de comunicação.

Das três marcas analisadas, a Nike e a Levi's colocaram o ativismo como parte estratégica de sua comunicação e de seu posicionamento no mercado. Estar alinhado aos anseios das novas gerações, focar esforços na transmissão do seu propósito e ser ativo na participação das soluções de problemas da sociedade parecem ser o novo tripé de valor para as marcas.

Através da realização do *focus group* foi possível confirmar algumas das conclusões dos estudos de caso. Os jovens estão mais atentos e conscientes do poder de suas carteiras. Para eles, não é mais opção

para as marcas negligenciarem suas responsabilidades enquanto agentes sociais. Mas esse público também é bastante crítico, desconfiam das marcas e querem transparência.

No *focus group*, o grupo afirmou categoricamente que esperam mais ações e não apenas promessas e bonitas campanhas das marcas. Esse comportamento vem de encontro ao caso da Abercrombie & Fitch, que ao mostrar os investimentos feitos na comunidade LGBTQ conseguiu minimizar os danos financeiros e de imagem.

A análise do comportamento das participantes também contribuiu para traçar um paralelo entre a reação na *internet* versus comportamento de compra, corroborando os resultados das análises longitudinais das redes sociais das marcas estudadas. O estudo demonstrou que as reações imediatas às campanhas, quando são positivas, se traduzem em interação com a marca. Aumenta o reconhecimento e admiração pela marca e o desejo de partilhar com os amigos, sem que necessariamente se reverta em desejo de compra. Quando as reações são negativas, é mais provável que a rejeição se traduza também no consumo. Por isso, as marcas devem ser cautelosas quando decidem entrar na arena do ativismo, se por um lado a neutralidade não é mais uma opção, ao se posicionar, é imprescindível conhecer bem o seu público e a comunidade envolvida na causa em questão.

Através do *focus group* também foi possível confirmar a força do marketing boca-a-boca. A troca de mensagens entre amigos para indicação de produtos/marcas é ainda mais comum do que a interação direta com a marca por meio de comentários por exemplo. As participantes demonstraram ter mais confiança numa marca quando indicada por um amigo. No caso da aprovação de uma ação de comunicação da marca, todas as participantes afirmaram que partilhariam com os amigos, demonstrando a potência do *marketing* viral.

De modo geral, o público analisado confirmou a tendência do consumo por convicção, entretanto trata-se de consumidores seguidores, ou seja, não lideram esse movimento, alteram seu comportamento de compra de acordo com a situação. Consideram imprescindível o papel ativo das marcas nas questões sociais, mas muitas vezes suas escolhas de compra esbarram na limitação financeira.

Conclui-se, portanto, que o envolvimento das marcas no ativismo é um caminho natural do posicionamento de seus valores e principalmente do seu propósito. Os impactos poderão ser positivos ou negativos a depender de quão forte é a relação da marca com a comunidade envolvida e se o discurso e a prática estão alinhados. No novo mundo, o desafio das marcas é manterem-se relevantes exercendo um impacto positivo na sociedade. Isso só será possível quando as companhias superarem o conceito de aumento dos lucros como propósito e perceberem que os lucros se tratam do resultado.

Além dos objetivos previstos na investigação, o estudo também trouxe respostas direcionadas ao comportamento de consumo de mulheres jovens. Foi possível coletar dados relevantes relacionados aos hábitos de consumo de produtos de moda. As jovens são altamente ativas nas redes sociais e sofrem influências diretas da *internet*, isso mostra-se uma oportunidade para as empresas dialogarem com esse grande mercado consumidor. O desafio é captar a atenção dessas mulheres em meio a tanta informação, o estudo revelou que o *branding* emocional tem forte impacto com esse público. Com a mensagem correta as marcas podem fortalecer suas relações com esse público e criar uma legião de fãs e advogados de marca.

4.2 Investigações futuras

Como futuras investigações seria interessante aprofundar os estudos do ativismo de marca comparando marcas que se posicionaram sobre o mesmo tema e tiveram resultados diferentes. Analisar as diferenças de estratégia entre essas marcas e os possíveis erros e acertos de cada uma. Uma possibilidade de continuação do estudo seria estudar marcas de menor porte para verificar se nesses casos os impactos seriam maiores.

A investigação também poderia se aprofundar em alguns temas específicos e analisar marcas que sejam direcionadas para minorias. Seria uma oportunidade de compreender a linguagem entre marca e consumidor e como se dão as relações entre eles.

Também seria útil o estudo de uma amostra maior de pessoas para a análise do comportamento do consumidor por convicção, assim como a análise de outras gerações para se comprovar as diferenças de comportamento.

BIBLIOGRAFIA

- A&F (2019a) *Abercrombie & Fitch Corporate*. Available at: <http://corporate.abercrombie.com/> (Accessed: 2 September 2019).
- A&F (2019b) *Quarterly & Other Reports*. Available at: <https://abercrombieandfitchcompany.gcs-web.com/financial-information/quarterly-results> (Accessed: 17 September 2019).
- Aaker, D. A. (1998) *Marcas Brand Equity: gerenciando o valor da marca*. 12ª ed. São Paulo: Elsevier.
- Aaker, D. A. and Joachimsthaler, E. (2002) *Brand Leadership*. London: Simon & Schuster UK Ltd.
- Ajins, T. (2000) *The End of Fashion: how marketing changed the clothing business forever*. Edited by Quill. New York.
- Allsop, B. (2016) 'Social media and activism: A literature review', *Social Psychological Review*, 18(2), pp. 432–434.
- Barnes, L. (2013) 'Fashion marketing', *Textile Progress*, 45(2–3), pp. 182–207.
- Barton, R. et al. (2018) *From Me to We: The Rise of the Purpose-Led Brand, Accenture Strategy*. Available at: https://www.accenture.com/t20181205T121039Z__w__/us-en/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF/Accenture-CompetitiveAgility-GCPR-POV.pdf#zoom=50.
- Bastos, W. and Levy, S. J. (2012) 'A history of the concept of branding: practice and theory', *Journal of Historical Research in Marketing*, 6(1), pp. 159–182.
- BBC (2013) 'Desabamento em Bangladesh revela lado obscuro da indústria de roupas', 28 April. Available at: https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2013/04/130428_bangladesh_tragedia_lado_obscuro.
- BBC (2017) 'Gay Pride: Abercrombie and Fitch accused of blunder', *BBC News US & Canada*, 11 July. Available at: <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-40240240>.
- BBC (2018) '9 vezes em que a publicidade falhou em entender as mulheres em pleno século 21', *BBC News Brasil*, 8 March. Available at: <https://www.bbc.com/portuguese/salasocial-43310941>.
- Bergh, C. (2018a) 'Levi Strauss CEO: Why Business Leaders Need to Take a Stand on Gun Violence', *Fortune*, 4 September. Available at: https://fortune.com/2018/09/04/levi-strauss-gun-violence-parkland/?utm_source=twitter.com&utm_medium=social&id=soc_socialflow_twitter_FORTUNE&utm_campaign=fortunemagazine.
- Bergh, C. (2018b) 'The CEO of LEvi Strauss on leading an iconic brand back to growth', *Harvard Business Review*, pp. 33–39. Available at: <https://hbr.org/2018/07/the-ceo-of-levi-strauss-on-leading-an-iconic>

brand-back-to-growth.

Blay, E. V. A. A. (2001) '8 de março: Conquistas e Controvérsias', *Estudos Feministas*, pp. 601–607.

Bogage, J. (2019) 'He stopped selling Nike products because of Colin Kaepernick. Now his store is closing.', *The Washington Post*, 14 February. Available at: <https://www.washingtonpost.com/sports/2019/02/14/he-stopped-selling-nike-products-because-colin-kaepernick-now-his-store-is-closing/>.

BRANDFOG (2018) *CEOs Speaking Out On Social Media Survey*. Available at: http://brandfog.com/survey/2018_ceo_survey.pdf.

Briscoe, F., Chin, M. K. and Hambrick, D. (2014) 'CEO Ideology as an Element of the Corporate Opportunity Structure for Social Activists', *Academy of Management Journal*, 57(6), p. amj–2013.

Van den Broek, T., Langley, D. and Hornig, T. (2017) 'The Effect of Online Protests and Firm Responses on Shareholder and Consumer Evaluation', *Journal of Business Ethics*, 146(2), pp. 279–294.

Burns, L. D. (2002) *The business of fashion: designing, manufacturing and marketing*. 2nd Ed. Edited by F. Publications.

Canclini, N. G. (2005) *Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ.

Carvalho, A. (2016) *Moda com propósito: Manifesto pela grande virada*. 1º ed. Edited by Paralela. São Paulo.

Easey, M. (ed.) (2009) *Fashion Marketing*. 3rd edn.

Edelman (2018) *Brands Take a Stand 2018: Edelman Earned Brand*. Available at: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018_Edelman_Earned_Brand_Global_Report.pdf.

Edison, T. (2018) *Nike Online Sales Grew 31% Over Labor Day Weekend & Kaepernick Ad Campaign*. Available at: <https://trends.edison.tech/research/nike-labor-day-2018.html> (Accessed: 16 July 2019).

English, B. (2013) *A cultural history of fashion in the 20Th and 21St centuries: from catwalk to sidewalk*. 2nd ed. Edited by Bloomsbury. London.

Euromonitor (2019) *Global Apparel and Footwear*. Available at: <https://blog.euromonitor.com/global-apparel-footwear-valued-us-1-7-trillion-2017-millions-of-used-clothing-disposed-every-year/> (Accessed: 18 March 2019).

Everytown Research (2018) *Gun Violence in America, Everytown for Gun Safety*. Available at: <https://everytownresearch.org/gun-violence-america/>.

Facebook (2019) *Facebook Newsroom*. Available at: <https://newsroom.fb.com/company-info/>

(Accessed: 28 March 2019).

Felix, R., Rauschnabel, P. A. and Hinsch, C. (2017) 'Elements of strategic social media *marketing*. A holistic framework', *Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 70, pp. 118–126.

Friedman, M. (1991) 'Consumer boycotts: A conceptual framework and research agenda.', *Journal of Social Issues*, 47(1), pp. 149–168.

Galloway, S. (2018) *Best and Worst Brand Moves of 2018*, *Gartner.L2*. Available at: <http://info.l2inc.com/webmail/151121/154648723/def77ba1cea1e93293cc294b3462231904b84f3e8583e16aa2314023a2341331> (Accessed: 16 July 2019).

Georgallis, P. (2017) 'The Link Between Social Movements and Corporate Social Initiatives: Toward a Multi-level Theory', *Journal of Business Ethics*, 142(4), pp. 735–751.

Gomes, N. P. (2014) 'Fashion *Branding* in the Liquid Hipermodernity', *Revista Portuguesa de Marketing*.

Graça, L. (2017) 'Numa era turbulenta, marcas de moda se posicionam politicamente mais do que nunca', *FFW*, July. Available at: <https://ffw.uol.com.br/noticias/moda/numa-era-turbulenta-marcas-de-moda-se-posicionam-politicamente-mais-do-que-nunca/>.

Guedes, G. *et al.* (2017) 'Corporate social responsibility: competitiveness in the context of textile and fashion value chain', *Environmental Engineering and Management Journal*, 16(5), pp. 1193–1202.

Guercini, S., Bernal, P. M. and Prentice, C. (2018) 'New *marketing* in fashion *e-commerce*', *Journal of Global Fashion Marketing*, 9(1), pp. 1–8.

Harris, F. and Chernatony, L. de (2001) 'Corporate *branding* and corporate performance', *European Journal of Marketing*, 35(3/4), pp. 441–456.

Hollander, A. (2017) 'To Abercrombie & Fitch: No, the pride community isn't "everybody"', *Huffpost*, 15 June. Available at: https://www.huffpost.com/entry/to-bercrombie-fitch-no-pride-isnt-for-everybody_b_59420ad9e4b0d99b4c921155?guccounter=1.

Hollenbeck, C. R. and Zinkhan, G. M. (2006) 'Consumer Activism on the *Internet*. the Role of Anti-Brand Communities', *Association for Consumer Research*, 33(33), pp. 479–485.

ILO (2019) *The future of work in textiles, clothing, leather and footwear*. Geneva. Available at: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_dialogue/—sector/documents/publication/wcms_669355.pdf.

Instagram (2019) *Info Center*. Available at: <https://instagram-press.com/our-story/> (Accessed: 28 March 2019).

Interbrand (2018) *Activating Brave*. Available at: https://www.interbrand.com/wp-content/uploads/2018/10/Interbrand_Best_Global_Brands_2018.pdf.

- Iredale, J. (2017) 'Defining 21st-century fashion', *WWD*.
- Jin, B. and Cedrola, E. (2018) 'Fashion Branding and Communication: Core Strategies of European Luxury Brands', *Zer: Revista de Estudios de Comunicacion*, pp. 261–265.
- Johnson, D. (2017) 'Activating activism: Facebook trending topics, media franchises, and industry disruption', *Critical Studies in Media Communication*, 34(2), pp. 148–157.
- Kim, C. (2019) *Levi's Bergh completes IPO while advocating for gun control*, Cheryl Devoe Kim. Available at: <http://www.cheryldevoekim.com/2019/03/26/levis-bergh-completes-ipo-while-advocating-for-gun-control/> (Accessed: 10 September 2019).
- Kim, Y. K. and Sullivan, P. (2019) 'Emotional *branding* speaks to consumers' heart: the case of fashion brands', *Fashion and Textiles*, 6(1).
- Kobia, C. and Liu, C. (2017) 'Why Forward Viral Fashion Messages? The Moderating Roles of Consumers' Fashion Traits and Message Orientation', *Journal of Internet Commerce*, 16(3), pp. 287–308.
- Kotler, P. (2012) *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Edited by Elsevier. Rio de Janeiro.
- Kotler, P. (2017) *Marketing 4.0 do tradicional ao digital*. Edited by Sextante.
- Lehnert, G. (2001) *História da moda: do século XX*. Edited by Könemann. Colônia.
- Linkedin (2019) *Sobre o LinkedIn*. Available at: <https://about.linkedin.com/pt-br> (Accessed: 29 March 2019).
- LS&Co (2018) *Levi Strauss & Co. quarterly results results*. São Francisco. Available at: <https://investors.levistrauss.com/financials/quarterly-results/default.aspx>.
- LS&Co (2019) *Levi Strauss Company, Levi Strauss & Co.* Available at: <https://www.levistrauss.com/who-we-are/company/#top> (Accessed: 10 September 2019).
- Marconi, M. de A. and Lakatos, E. M. (2006) *Técnicas de Pesquisa*. 6th edn. Edited by Atlas. São Paulo.
- Maslow, A. H. (1991) *Motivacion y Personalidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Melo, A. G. S. D. (2013) *Tese A participação do consumidor cidadão na publicidade.pdf*. Universidade do Minho.
- MGFI (2017) *The state of fashion 2018, McKinsey & Company*. Available at: <http://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-fashion>.
- MGFI (2018) *The state of fashion 2019, McKinsey & C,* Available at: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/renewed%20optimism%20for%20the%20fashion%20industry/the-state-of-fashion-2018-final.ashx>.
- Mooij, M. de (2011) *Consumer Behavior and Culture - consequences for global marketing and advertising*.

2 ed. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

Morgan, D. L. (1998) *Planning Focus Group*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Mullane, J. V. (2002) 'The mission statement is a strategic tool: when used properly', *Management Decision*, 40(5), pp. 448–455.

Nike (2018) *Nike, Inc. Reports Fiscal 2018 Fourth Quarter and Full Year Results*. Beaverton, Oregon. Available at: <https://news.nike.com/news/nike-inc-reports-fiscal-2018-fourth-quarter-and-full-year-results> (Accessed: 16 July 2019).

Novy-Williams, E. (2018) *Kaepernick Campaign Created \$43 Million in Buzz for Nike, Bloomberg*. Available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-09-04/kaepernick-campaign-created-43-million-in-buzz-for-nike-so-far> (Accessed: 16 July 2019).

O'Barr, W. M. (2012) 'Niche Markets: Gay Consumers', *Advertising & Society Review*, 12(4).

Perez, F. (2013) 'A grife que não gosta de gordos e feios', *Isto É*, 17 May. Available at: https://istoe.com.br/299394_A+GRIFE+QUE+NAO+GOSTA+DE+GORDOS+E+FEIOS/.

Pinheiro, R. M. *et al.* (2006) *Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado*. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV.

Pinterest (2019) *Pinterest Business*. Available at: <https://business.pinterest.com/en> (Accessed: 28 March 2019).

Porto, E. (2009) 'Por dentro do planeta Nike', *Época Negócios*, 28 December. Available at: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT113186-16380,00.html>.

Potts, A. *et al.* (2014) 'Exploring "success" in digitally augmented activism: A triangulated approach to analyzing UK activist Twitter use', *Discourse, Context and Media*, 6, pp. 65–76.

Priberam, D. (2019) *Significado de Ativismo, Online*. Available at: <https://dicionario.priberam.org/ativismo> (Accessed: 9 July 2019).

Reagan, C. and Picker, L. (2019) 'Here's why Levi Strauss, the world's biggest denim brand, is going public', *CNBC*, 19 March. Available at: <https://www.cnbc.com/2019/03/19/why-levi-strauss-the-worlds-biggest-denim-brand-is-going-public.html>.

Ruspini, E. (2004) *Introduction to Longitudinal Research*. London: Taylor & Francis Group.

Ryan, R. (2018) 'The digital buzz behind Chiara Ferragni & Fede's big day', *Launch Metrics*, September. Available at: <https://www.launchmetrics.com/resources/blog/chiara-ferragni-fedez-wedding>.

Sarkar, C. and Kotler, P. (2018) *Brand Activism - from purpose to action*. Edited by I. B. PRESS.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students*. 5th ed. Edited by P. Hall.

- Saunders, M. N. K. and Townsend, K. (2018) 'Choosing Participants', in *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods*. London: SAGE Publications, Inc., pp. 480–494.
- Schlossberg, M. (2016) 'The bizarre history of Abercrombie & Fitch — and how the retailer is transforming yet again', *Business Insider*, 12 January. Available at: <https://www.businessinsider.com/abercrombie-fitch-crazy-history-2011-4>.
- Schwartz, D. (2018) *U . S . Voters say 2-1 nfl players have right to kneel*. Connecticut. Available at: <https://poll.qu.edu/search-releases/search-results/release-detail?ReleaseID=2569&What=&strArea=&strTime=0>.
- Shin, S. and Yoon, S. W. (2018) 'Consumer motivation for the decision to boycott: The social dilemma', *International Journal of Consumer Studies*, 42(4), pp. 439–447.
- Shortall, J. (2019) *Why many businesses are becoming more vocal in support of LGBTQ rights*, *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2019/03/why-many-businesses-are-becoming-more-vocal-in-support-of-lgbtq-rights> (Accessed: 16 July 2019).
- Snyder, B. (2015) *LGBT Advertising: How Brands Are Taking a Stance on Issues, think with Google*. Available at: <https://www.thinkwithgoogle.com/articles/lgbt-advertising-brands-taking-stance-on-issues.html>.
- Solomon, M. R. (2015) *Consumer Behavior - Buying, Having, and Being*. 11 ed., gl. Boston: Pearson.
- SproutSocial (2018) *The Creating Connections: What Consumers Want From Brands in an increasingly Divided Society*. Chicago. Available at: <https://sproutsocial.com/insights/data/social-media-connection/> (Accessed: 15 July 2019).
- Stanley, M. (2017) *AlphaWise Apparel Survey: Amazon Primed to Take Share*.
- Statista (2018) *Market share of the jeans market in the United States from 2012 to 2015, by company*. Available at: <https://www.statista.com/statistics/718949/market-share-of-jeans-market-by-company/>.
- Statista (2019) *Total number of Nike retail stores worldwilde from 2009 to 2019*. New York. Available at: <https://www.statista.com/statistics/250287/total-number-of-nike-retail-stores-worldwide/>.
- Stokes, R. (2008) *eMarketing - the essencial guide to online marketing*. 2nd edn. Edited by Q. EMarketing.
- TheTrevorProject (2019) *Abercrombie & Fitch and the Trevor Project expand relationship with year long partnership*. Available at: https://www.thetrevorproject.org/trvr_press/abercrombie-fitch-and-the-trevor-project-expand-relationship-with-year-long-partnership/ (Accessed: 17 July 2019).
- Time to Vote* (2019) *Time to Vote*. Available at: <https://www.maketimetovote.org/> (Accessed: 11 September 2019).

- Toit, C. du (2016) *Brand Activism, Inc. The rise of Corporate Influence*. Edited by UBMM. Buffalo, WY.
- Tomhave, A. and Vopat, M. (2016) 'The business of boycotting: Having your chicken and eating it too', *Journal of Business Ethics*, (November 2002), pp. 123–132.
- Tracey, P. and Phillips, N. (2013) 'Managing the Consequences of Organizational Stigmatization : Identity Work in a Social Enterprise Managing the Consequences of Organizational Stigmatization : Identity Work in a Social Enterprise University of Cambridge', *Academy of Management Journal*, 59(3), pp. 740–765.
- Trivedi, J. (2017) 'The Effect of Viral *Marketing* Messages on Consumer Behavior', *Journal of Management Research*, 17(2), pp. 84–98.
- Twitter (2019) *No Title*. Available at: <https://investor.twitterinc.com/home/default.aspx> (Accessed: 28 March 2019).
- Vernuccio, M. (2014) 'Communicating Corporate Brands Through Social Media: An Exploratory Study', *Journal of Business Communication*, 51(3), pp. 211–233.
- Voyer, B. G., Kastanakis, M. N. and Rhode, A. K. (2017) 'Co-creating stakeholder and brand identities: A cross-cultural consumer perspective', *Journal of Business Research*, 70(December 2016), pp. 399–410.
- WAS (2019) *Digital in 2019 - We are social*. Available at: <https://wearesocial.com/uk/digital-2019> (Accessed: 17 May 2019).
- Wheeller, A. (2008) *Design Brand Identity - an essential guide for the entire branding team*, *Animal Genetics*.
- Yin, R. K. (2009) *Case study research: design and methods*. 4th ed. SAGE Publications, Inc.
- Youtube (2019) *Youtube for Press*. Available at: <https://www.youtube.com/intl/en-GB/yt/about/press/> (Accessed: 28 March 2019).

APÊNDICE I – RESUMO ARTIGO 15º COLÓQUIO DE MODA

MODA E ATIVISMO – COMO O POSICIONAMENTO DAS MARCAS PODEM AFETAR SEUS RESULTADOS

Fashion and Activism – how take a stand can affect the brands results

Martins, Tâmara; Mestranda; Universidade do Minho, martins.tamara@gmail.com¹

Marques, António; Doutor; Universidade do Minho, adinis@det.uminho.pt²

Resumo: A democratização dos meios de comunicação trouxe uma nova forma de se relacionar com o consumo. O consumidor-cidadão usa sua carteira como voto e suas convicções são parte importante dos critérios de escolha de marcas e produtos. O propósito desse estudo é investigar como as marcas têm se colocado nesse cenário, compreender o crescente envolvimento de marcas de moda no ativismo, sobretudo em causas minoritárias e políticas e quais as consequências práticas dessa estratégia em seus negócios.

Palavras chave: ativismo; moda; branding.

Abstract: The democratization of the media brought a new way to relate to consumption. The consumer-citizen use their wallet as a vote and their beliefs as important criteria for choosing brands and products. The purpose of this study is to investigate how brands have placed themselves in this scenario. Understanding the growing involvement of fashion brands in activism, especially in minority and political causes. Also, comprehend the practical consequences of this strategy on their business.

Keywords: activism; fashion; branding.

¹ Graduada em Design de Moda pela Faculdade Senai-Cetiqt, Especialista em Gestão de Negócios pelo IBMEC, Mestranda em Design e Marketing pela Universidade do Minho, possui mais de 10 anos de experiência na indústria têxtil e atualmente leciona disciplinas de Branding e Marketing de Moda no Cenatex.

² Professor auxiliar do Dep. de Engenharia Têxtil da Universidade do Minho. Licenciado em Engenharia Têxtil (UBI), Mestrado em Design e Marketing e Doutorado em Inovação e Competitividade na Cadeia de Valor da Moda (UMINHO). Tem dezenas de artigos publicados em revistas e conferências indexadas SCOPUS e ISI, revisor de revistas científicas internacionais da área Têxtil e da Moda.

APÊNDICE II – ABSTRACT PAPER TEX TEH IX

FASHION AND ACTIVISM – HOW TAKE A STAND CAN AFFECT THE BRANDS RESULTS

Tâmara MARTINS¹, António MARQUES²

^{1,2}University of Minho, Engineering School, Textile Engineering Department, Guimarães, Portugal, E-Mail: martins.tamara@gmail.com
adinis@det.uminho.pt

Abstract: *In times of extreme individual exposure, social media empowered individuals to express their opinions and beliefs as never before. This power has reflected in every aspect of people's lives, including their purchasing decisions. Consumers of the digital age make their decisions based not only on the features of products, service and price, but also on what brands say, what they do, what they are and what causes they stand for [1]. The main objective of this research is understanding how fashion brand's stand about controversial issues can affect their results. The case study of three global brands will analyze their communication strategies, how they manage crises arising from some type of activism, and how they calculate risks. It is also intended to understand the new patterns of consumer behavior through their beliefs and values, this variable will be investigated through the focus group methodology, where consumers from the Portuguese and European markets will be confronted with the campaigns of the brands studied and their reactions will be analyzed. The study also allows the identification of a pattern of communication strategies taken by leading brands that can be replicated by less experienced brands [2]. Brand activism is a field of study still under development, especially in fashion there is still little depth research regarding the variables that involve the decision of a brand to use activism as a communication tool [3].*

Key words: *activism, branding, communication, fashion, consumer behavior.*

REFERENCES

- [1] C. Sarkar and P. Kotler, Brand Activism - from purpose to action. 2018.
- [2] D. A. Aaker and E. Joachimsthaler, Brand Leadership. London: Simon & Schuster UK Ltd, 2002.
- [3] C. du Toit, Brand Activism, Inc. The rise of Corporate Influence. Buffalo, WY, 2016.

ANEXO I – GUIÃO DO FOCUS GROUP

CATEGORIA	QUESTÃO/DISCURSO
1- Pré-discussão	Boas vindas, contextualização e instruções
2- Consumo de moda	<p>Introdutória</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Com que frequência compra vestuário, calçados ou acessórios? 2- Prefere comprar online ou presencial? 3- Quais tipos de lojas costuma comprar? (multimarcas, lojas de rua, grandes marcas, fast-fashion, luxo) 4- Antes de sair para comprar costuma pesquisar antes na <i>brandin</i>? 5- O que mais te influencia a comprar? (tendências de moda, influenciadores digitais, necessidade, impulso, saldos)
3- Relacionamento com as marcas	<p>Transição</p> <ol style="list-style-type: none"> 6- Conseguiria nomear uma marca de moda favorita? 7- Porque ela é especial? 8- Quando pensa no seu guarda-roupas tem alguma marca que predomine? 9- Você segue marcas de moda nas redes sociais? 10- Qual tipo de interação tem com as marcas nas redes sociais?
4- Influência da Publicidade	<p>Transição</p> <ol style="list-style-type: none"> 11- O que você faria após assistir a essa campanha? (curtir, comentar, compartilhar nas redes sociais, falar com amigos e família) 12- Após assistir a essa campanha você consideraria comprar um produto dessa marca agora ou no futuro? 13- Se a campanha fosse criticada por outros, você defenderia a marca publicamente? 14- Após assistir a essa campanha você consideraria boicotar essa marca? 15- Qual seria o tipo de boicote: deixaria de comprar da marca, postaria sua opinião na rede social da marca ou na sua rede social pessoal, convenceria outros amigos a não comprarem da marca.
5- Ativismo de marca	<p>Chave</p> <ol style="list-style-type: none"> 16- Marcas costumam ter melhores ideias para resolver problemas sociais que os governos? 17- As marcas costumam ser mais confiáveis que os governos? 18- Quem é mais fácil pressionar para resolver questões sociais relevantes, governos ou empresas? 19- Como as marcas devem contribuir para o bem-estar social? 20- E o que as marcas não devem fazer ou se meter? 21- Algum tema que considerem crucial para as marcas tomarem uma posição?

	<p>22- E algum tema que elas deviam se manter longe?</p> <p>23- Qual o papel dos líderes das empresas nesse processo?</p> <p>24- Você pagaria mais caro por um produto por ser de uma marca que se posiciona sobre algo que você acredita?</p>
6- Resumo e Agradecimento	<p>Final</p> <p>Querem acrescentar alguma coisa ao que falamos?</p> <p>Agradecimento pela participação e atenção.</p>